

**NILZA MARIA DA LUZ TAVARES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E MELHORIA DO  
DESEMPENHO DO *BALANCED SCORECARD*  
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE VESTUÁRIO**

**Orientador: Professor Doutor Carlos Capelo**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2013**

**NILZA MARIA DA LUZ TAVARES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E MELHORIA DO  
DESEMPENHO DO BALANCED SCORECARD  
NUMA EMPRESA DE VESTUÁRIO**

Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor Carlos Capelo

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2013**

*Às pessoas mais importantes da minha vida: o meu  
querido filho, a minha querida mãe, e o meu  
companheiro incondicional Jorge Martins*

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar quero manifestar o meu agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor. Carlos Capelo, pela disponibilidade, pelas suas sábias recomendações, paciência, humildade e competência.

À empresa Grupo **INDITEX**, principalmente ao inspetor Bernardo, pelo fornecimento das informações para o caso prático, agradeço a disponibilidade e boa vontade.

Agradeço ainda ao meu filho pela compreensão e apoio absoluto, à minha querida mãe, por ser uma pessoa admirável, corajosa, que admiro pela sua resistência de vencedora, também ao meu companheiro Jorge Martins, pelo seu apoio incondicional.

A minha sobrinha e amiga Flávia Évora as amigas Sandra Ferro, Vânia Martins, Sofia Ramos, Helena Guimarães e Andreia Santos entre outras pessoas que me apoiaram, o meu especial obrigado.

Por fim, agradeço a Deus a força e por me mostrar o caminho.

## **Resumo**

A gestão estratégica procura dar destaque sistemático às suas funções para determinar o equilíbrio entre o ambiente interno e externo da organização, bem como a integração de todos os setores envolventes, com os objetivos principais de maximizar os lucros e concretizar os objetivos definidos.

O *Balanced Scorecard* (BSC), que tem evoluído nos últimos anos, é hoje um dos instrumentos de gestão estratégica mais difundido nas empresas, pois mede o desempenho apoiado em indicadores financeiros e não financeiros.

Algumas pesquisas têm sido conduzidas para estudar a influência da utilização da abordagem BSC na performance empresarial. Os resultados obtidos, em algumas dessas pesquisas, sugerem que a adoção do BSC tem um impacto positivo na sua performance empresarial. Por outro lado, outras pesquisas revelaram efeitos negativos do BSC, pois não encontraram um impacto considerável na implementação da abordagem BSC no desempenho, o que leva a querer que os seus gestores não entenderam os princípios fundamentais e, conseqüentemente, a sua implementação não foi bem-sucedida.

Neste sentido, aproveitando a implementação deste instrumento numa empresa do setor do vestuário, levantou-se a questão os gestores compreenderiam os princípios da abordagem do BSC e se estaria a ser adequadamente concebido, desenvolvido e utilizado.

Para responder as estas questões, recorreu-se a um estudo empírico, analisando as incumbências e aspetos críticos relacionados com os deveres das fases do ciclo de vida do BSC.

Os principais resultados deste estudo revelaram que, apesar das dificuldades encontradas mas que foram ultrapassadas, a empresa otimizou os processos produtivos e assegurou ter orgulho na implementação da estratégia, porque contribuiu para o crescimento, volume de negócios e outros benefícios.

Recorrendo à recolha de informação junto da empresa, no seu sítio da internet e a uma entrevista, validou-se o mapa estratégico proposto, ao identificarem-se relações entre as quatro perspetivas consideradas pelo BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Perspetivas do BSC, Mapa Estratégico, Melhoria de Desempenho

## **Abstract**

Strategic management seeks to give systematic highlight to their functions to determine the balance between the internal and external environment of the organization, as well as the integration of all engaging sectors, with the primary objectives of maximizing profits and achieving the defined objectives.

Balanced Scorecard, which has evolved in recent years, is now one of the most widespread instruments of strategic management in enterprises, as it measures the performance supported by financial and non-financial indicators.

Some research has been conducted to study the influence of BSC approach in business performance. The results obtained in some of these studies suggest that the BSC adoption has a positive impact on their business performance. On the other hand, other studies revealed negative effects of BSC, because they didn't find a significant impact of implementing BSC approach, which lead to suspect that their managers didn't understand its fundamental principles and consequently their implementation weren't successful.

In this context, taking advantage of the implementation of this instrument in a company in the field of clothing, the question arose if management understands the BSC approach principles and if that is being appropriately designed, developed and used.

To answer those questions, it resorted an empirical study analyzing tasks and critical aspects related with duties of BSC life cycle phases.

Using the collection of information from the company and its website and an interview, the proposed strategic map was validated by identifying relationships among the four perspectives considered by the BSC: financial, customer, internal processes and apprenticeship and growth.

The main results of this study revealed, despite the difficulties that were overcome, that the company optimized production processes and assured pride in implementing the strategy, because it contributed to the growth, turnover and other benefits.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic Management, BSC Perspectives, Strategic Map, Performance Improvement

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

<b>AELC</b>	Associação Europeia de Livre Comércio
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>BSCOL</b>	<i>Balanced Scorecard Collaborative</i>
<b>CITEVE</b>	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal
<b>COTEC</b>	Comissão Técnica de Cursos
<b>EDI</b>	Intercâmbio Eletrónico de dados (do inglês, <i>Electronic Data Interchange</i> )
<b>EPIS</b>	Empresários pela Inclusão Social
<b>EVA</b>	Valor Económico Agregado (do inglês, <i>Economic Value Added</i> )
<b>GATT</b>	Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (do inglês, <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> )
<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>IDP</b>	Indicadores de Desempenho Produtivo
<b>IMIT</b>	Iniciativa à Modernização da Indústria Têxtil
<b>IPSS</b>	Instituições Particulares de Solidariedade Social
<b>ITV</b>	Indústria Têxtil e de Vestuário
<b>KPI</b>	Indicador Chave de Desempenho (do inglês, <i>Key Performance Indicators</i> )
<b>LEED</b>	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>
<b>MAP</b>	Mapeamento de Competências Estratégicas
<b>ME</b>	Mapa Estratégico
<b>MESP</b>	<i>Michigan Education Savings Program</i>
<b>PEDIP</b>	Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PPS</b>	Sistema de Desempenho em Pirâmide (do inglês, <i>Performance Pyramid System</i> )



<b>RETEX</b>	Programa para as Regiões Fortemente Dependentes das Indústrias Têxteis e do Vestuário
<b>ROCE</b>	Retorno do Capital Investido (do inglês, <i>Return on Capital Employed</i> )
<b>ROE</b>	Retorno do Capital Próprio (do inglês, <i>Return on Equity</i> )
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SAP</b>	Sistemas de Aplicações e Produtos em Processamento de Dados
<b>SUMA</b>	Serviços Urbanos e Meio Ambiente, S.A.
<b>SWOT</b>	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês, <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> )
<b>VAL</b>	Valor Anual Líquido
<b>VN</b>	Volume de Negócio

## Índice Geral

Dedicatória .....	2
Agradecimentos.....	3
Resumo .....	4
Abstract .....	5
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	6
Índice de Quadros .....	10
Índice de Figuras .....	11
Capítulo 1 - Introdução .....	12
1.1 Tema.....	13
1.2 Razões, Importância e Objetivos da Investigação .....	14
1.3 Questões de Investigação .....	14
1.4 Metodologia.....	15
1.5 Estrutura.....	15
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico e Revisão Literária.....	16
2.1. O <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.1.1 Origem e Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.1.2 Caracterização e Definição do <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.1.3 O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de avaliação de desempenho .....	21
2.1.4 O <i>Balanced Scorecard</i> como Instrumento de Gestão Estratégica.....	23
2.2 O Sistema de Controlo de Desempenho do <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.2.1 As Quatro Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.2.2 Perspetiva Financeira .....	26
2.2.3 Perspetiva dos Clientes .....	27
2.2.4 Perspetiva dos Processos Internos .....	30
2.2.5 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	33
2.3 A Abordagem de Gestão Estratégica do <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
2.3.1 Clarificação e Tradução da Visão Estratégica .....	35
2.3.2 Comunicação e Alinhamento Estratégico.....	35
2.3.3 <i>Feedback</i> e Aprendizagem Estratégica.....	36
2.3.4 O Mapa Estratégico .....	37
2.4 Revisão da Literatura sobre a Implementação e Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> .....	39

---

2.4.1 A Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	41
2.4.1.2 Recomendações Relativas à Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
2.4.2 Investigações sobre o Impacto do <i>Balanced Scorecard</i> no Desempenho Empresarial .....	48
2.4.2.1 Pesquisas que Mostraram um Efeito Positivo.....	48
2.4.2.2 Pesquisas que não Mostraram um Efeito Positivo .....	49
2.4.2.3 Pesquisas Baseadas em Simulação.....	50
2.5 Como Melhorar a Eficácia do <i>Balanced Scorecard</i> ?.....	51
2.5.1 Porque Falham Algumas Implementações do BSC.....	53
2.5.2 A compreensão dos princípios do <i>Balanced Scorecard</i> .....	55
Capítulo 3 - Metodologia.....	57
3.1 Questões da Investigação .....	58
3.2 Metodologia da Investigação .....	58
3.2.1 Vantagem do Estudo de Caso .....	59
3.2.2 Limitações do estudo de caso.....	59
3.3 Plano para o Desenvolvimento do Estudo de Caso.....	59
3.3.1 As Fases do Ciclo de Vida do <i>Balanced Scorecard</i> na Empresa .....	60
Capítulo 4 - Estudo de Caso .....	62
4.1 Caracterização do Setor .....	63
4.1.1 Caracterização e Evolução da Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal.....	64
4.1.2 Caracterização da Empresa.....	66
4.1.2.1 Estrutura Organizacional de Grupo Indítex .....	68
4.2 Avaliação das Fases do Ciclo de Vida do <i>Balanced Scorecard</i> .....	69
4.2.1 A Fase de Pré-Desenvolvimento.....	69
4.2.2 A Fase de Desenvolvimento/Implementação .....	71
4.2.3 A Fase de Utilização e Ciclo de Aprendizagem Estratégica .....	72
Capítulo 5 - Conclusão .....	75
Sugestões para investigações futuras .....	79
Bibliografia.....	80

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Um cronograma típico para o BSC.....	45
---	----

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Pirâmide de Desempenho.....	23
Figura 2 - Estrutura do Modelo BSC .....	25
Figura 3 - Principais indicadores da perspetiva do cliente.....	27
Figura 4 - Ofertas de valor para os clientes .....	29
Figura 5 - <i>O modelo genérico da cadeia de valor</i> .....	31
Figura 6 - O BSC como sistema de gestão estratégica.....	34
Figura 7 - Tradução da missão nos resultados desejados .....	38
Figura 8 – Estrutura Organizacional do Grupo Inditex.....	68

## **Capítulo 1**

### **Introdução**

---

## 1.1 Tema

No mercado atual, onde só os mais competentes ou bem direcionados conseguem triunfar, aumentar a produtividade e as receitas reduzindo os custos, são as chaves do sucesso, se se tiver em conta o fator concorrencial.

A evolução deste fator proporcionou o aparecimento de novos serviços e produtos inovadores que têm provocado alterações significativas a nível científico, tecnológico e social, contribuindo para a existência de um mercado cada vez mais competitivo e complexo.

Assim sendo, as organizações têm de arriscar na melhor estratégia a implementar, de modo a entrar e manter-se no mercado altamente competitivo em que se encontram inseridas. A gestão tem que ser eficiente para enfrentar os desafios contemporâneos e tomar decisões que se vão refletir no futuro. Deste modo, as empresas devem delinear um instrumento de gestão que estime o desempenho empresarial e a sua junção com a formulação e implementação das estratégias.

Para corresponder ao crescimento das exigências das organizações atuais, e mediante as necessidades económicas do mercado, a escassez do sistema da gestão tradicional evidenciou-se e, por imposição dos gestores, foi necessário criar mecanismos adequados para tirar o maior proveito possível dos recursos disponíveis, utilizando um modelo de gestão eficaz e eficiente. (Kaplan & Norton, 1996)

Ainda que as medidas financeiras fossem adequadas na conjuntura da época industrializada, estas medidas não se enquadram nos parâmetros de competências e capacidades que nos dias de hoje as empresas pretendem alcançar.

Assim, atendendo à inexistência de um sistema de medição que complementasse os indicadores financeiros, Kaplan e Norton criaram o *Balanced Scorecard* (BSC), um conjunto de objetivos e medidas que fornecem, aos gestores e funcionários, uma visão clara e rápida de todo o negócio.

Com este instrumento de gestão, passaram a balancear-se as medidas financeiras, referentes às atividades já realizadas, com as medidas operacionais indutoras de performances futuras (Russo, 2006).

Deste modo, a sua aplicação ajustada acarreta uma série de vantagens, tais como a integração de medidas financeiras e não financeiras; a comunicação e *feedback* da estratégia; o vínculo com o planeamento e o orçamento; e um maior foco e alinhamento organizacional, que permite fazer um diagnóstico da atividade em causa e da sua evolução ao longo do tempo.

## **1.2 Razões, Importância e Objetivos da Investigação**

Presentemente o ambiente que se vive é de incerteza, estagnação ou até mesmo desvalorização dos mercados. Para fazer face a esta situação de incerteza e desvalorização, cada vez mais as empresas terão que arranjar alternativas estratégicas para marcar a diferença no mercado inserido.

O objetivo deste trabalho é procurar respostas para as questões de investigação, mostrar como foram desenvolvidas as fases do ciclo de vida do BSC na empresa e quais os seus fatores críticos.

Deste modo, a importância do trabalho é explicar, através do estudo empírico, o funcionamento do BSC na empresa e a sua prática como uma ferramenta de clarificação, comunicação e gestão da estratégia, bem como identificar as dificuldades que a empresa enfrentou na implementação da mesma.

A razão da escolha desta organização para a realização do estudo empírico deu-se por ser uma grande empresa líder do mercado onde se encontra inserida, mas também por ser portadora de um enorme prestígio a nível internacional e estar em contínuo processo de evolução económica.

## **1.3 Questões de Investigação**

Mediante o raciocínio referido anteriormente, as principais questões de investigação que serão desenvolvidas ao longo da análise serão as seguintes:

**Questão 1** - Será que os Gestores compreendem os princípios da abordagem do *Balanced Scorecard*?

**Questão 2** - Será que o *Balanced Scorecard* é adequadamente concebido, desenvolvido e utilizado?

Para responder às questões chave, foi desenvolvida uma análise aprofundada sobre esta matéria. Deste modo o principal objetivo, em termos de investigação é perceber se o BSC foi bem implementado. As questões de investigações referidas serão fundamentais para explicar as dificuldades de implementação da estratégia.

Por outro lado, procurou-se ir mais além face às análises tradicionais, dando uma aplicação da estratégia, através do ciclo de vida do BSC.

Assim sendo, ter-se-á a oportunidade de demonstrar os resultados da implementação do BSC, o seu desenvolvimento e os benefícios que trouxe a empresa.



## **1.4 Metodologia**

A definição explícita e adequada da metodologia do projeto é de extrema importância para o êxito do trabalho.

Deste modo, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica prévia, bem como uma vasta revisão da literatura acerca do tema (livros, manuais, revistas técnicas, jornais e informação vinculada através da Internet).

A metodologia desta investigação direciona-se para o desenvolvimento da parte prática do projeto, um estudo empírico numa empresa de Vestuário, no qual foi estudado o desenvolvimento das fases do ciclo de vida do BSC na empresa. Para facilitar o procedimento deste estudo, foram levantadas duas questões de investigação, que permitisse aplicar, em termos práticos, o enquadramento teórico da dissertação.

## **1.5 Estrutura**

Para facilitar a sua interpretação, esta investigação está organizada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento do tema, tendo em conta o objetivo que se pretende com a realização deste trabalho de investigação, a metodologia adotada e, para finalizar, a apresentação das fases seguidas para o seu desenvolvimento.

No segundo capítulo será apresentado o enquadramento do tema, fazendo a revisão literária dos principais conceitos da análise relacionados com o BSC.

No terceiro capítulo abordar-se-á a metodologia da investigação, as questões da investigação e o plano de desenvolvimento do estudo de caso.

O quarto capítulo apresentará a caracterização do setor do vestuário e da organização em estudo, nomeadamente avaliando o ciclo de vida do BSC.

Por fim, o último capítulo será dedicado à conclusão.

Importa ainda referir que esta dissertação será redigida segundo o novo acordo ortográfico da Língua Portuguesa e será adotada a norma da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, segundo o despacho nº 101/2009, com o título “Atualização das normas para elaboração e apresentação de teses e dissertações na ULHT”.

## **Capítulo 2**

### **Enquadramento Teórico e Revisão Literária**

---

## **2.1. O *Balanced Scorecard***

### **2.1.1 Origem e Evolução do *Balanced Scorecard***

Segundo os relatos de vários pensadores, nas últimas décadas do século XX houve várias mudanças relacionadas com a era da revolução industrial que culminaram na era do conhecimento e da informação.

Nesta fase os gestores perceberam que a avaliação de desempenho, apenas com indicadores financeiros, era insuficiente para dar resposta a metas de desempenho, como sustento dos objetivos das organizações.

Por conseguinte, começou a sentir-se a carência de um modelo que pudesse resolver os conflitos de avaliação de desempenho e dos outros fatores críticos.

No seguimento de uma investigação iniciada em 1990, que envolveu 12 empresas, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, com o objetivo de fornecer aos gestores informação de natureza financeira e não financeiras. Foi a partir deste estudo que em 1992 foi criado o conceito do *Balanced Scorecard*, que, desde então, tem sido frequentemente aplicado em diferentes organizações, sendo um dos modelos de aplicação dos indicadores de desempenho mais citados na literatura. (Russo, 2006)

Em conformidade com os autores, o modelo BSC foi proposto com o objetivo de ultrapassar algumas limitações estratégicas dos sistemas tradicionais de controlo de performance, que eram essencialmente baseados em indicadores financeiros.

Para ilustrar o conceito, os autores usaram o exemplo da pilotagem de um avião, em que os pilotos necessitam de informação relacionada com diversos fatores, tais como níveis de combustível, altitude, velocidade, destino, rota, etc... Assim, atualmente os gestores também necessitam de monitorar informações de diversas áreas, sendo a focalização em apenas uma área fatal, ou seja, a dependência de um instrumento pode ser fatal. (Kaplan & Norton, 1996)

Um ano após a divulgação deste estudo, Norton assumiu uma posição de principal executivo numa empresa onde oferecia os principais serviços de consultoria estratégica baseada no BSC, como condutor para facultar a tradução e implementação da estratégia.

Esta experiência demonstrou “que os gestores utilizavam o BSC não apenas para clarificar e comunicar a estratégia, mas também para geri-la” (Kaplan & Norton, 1997, p.4).

Assim sendo, entre 1993 e 1996 “o conceito BSC evolui de um sistema de medição aperfeiçoado para um sistema de gestão essencial, utilizado como a principal ferramenta da

estratégia global de organização – o que foi traduzido num terceiro artigo *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*.” (Kaplan & Norton, 1997, p.4)

Neste contexto Kaplan & Norton (1997, p.21) verificaram que as alterações propostas “levaram a um crescimento do *Scorecard*, que se transformou no que se designa de *Balanced Scorecard* focalizando no desempenho organizacional em torno de quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem.”

Para além disso, a evolução deste conceito conduziu ao desenvolvimento de um Mapa Estratégico (ME), que permitia apresentar de forma gráfica não só a visão e a estratégia, mas também as relações de causa e efeito dos objetivos da organização. Deste modo, o ME e o BSC tornaram-se ferramentas que permitem que todos compreendam da mesma forma a estratégia da organização. (Kaplan & Norton, 1997)

Em 1998, os criadores do BSC estavam envolvidos no que designaram de *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), uma atividade de consultoria e simplificação de serviços na área da implementação e utilização do BSC em várias organizações, o que lhe permitiu a evolução do conceito numa outra obra designado *The Strategy Focused Organization*.

Nesta obra os autores enfatizam o facto de o BSC ser uma realidade mundial em inúmeras organizações de vários setores de atividades, lucrativas e não lucrativas, que utilizavam esta ferramenta não só como mero sistema de avaliação da performance, mas também como elemento central dos seus sistemas de gestão (Kaplan & Norton, 2000).

Após Kaplan e Norton, surgiram vários estudiosos interessados em estudar e ajudar a aperfeiçoar o conceito do BSC. Na Europa, América Latina e Oceânia, foram surgindo empresas de consultoria certificadas pelo BSCOL (Santos, 2007).

Kaplan e Norton, ano após ano, acompanharam várias organizações que implementaram o BCS, apurando que todas conseguiram resultados relevantes num período relativamente curto, e que os gestores das organizações sustentaram as estratégias no conceito de relação de causa e efeito representado nos ME que as próprias implementaram (Kaplan & Norton, 2000).

Assim sendo, o BSC veio solucionar as dificuldades de muitas empresas, que ao implementar novas estratégias, deixavam a cada dia de utilizar as “perspectivas tradicionais de curto prazo na redução de custos e concorrência a preços baixos e as reorientava para a criação de oportunidades de crescimento, para a oferta de produtos e serviços de elevado valor para o cliente” (Russo, 2006, pp.26-27).

### **2.1.2 Caracterização e Definição do *Balanced Scorecard***

Segundo Kaplan & Norton (1997) o termo *Scorecard* significa quantificar o desempenho de uma organização por meio de indicadores, que leva em conta o equilíbrio entre :

- Indicadores financeiros;
- Indicadores de curto e longo prazo;
- Indicadores do desempenho organizacional;
- Indicadores desempenho interna.

Como se viu anteriormente, inicialmente o conceito de BSC “começou a ser aplicado numa perspectiva de mera medição de avaliação de desempenho das organizações, tendo posteriormente passado para um sistema de gestão e de implementação e comunicação da estratégia” (Carvalho et al., 2011 p.3).

Atualmente, o objetivo principal do BSC é fazer o alinhamento do planeamento estratégico com as atividades operacionais da organização. Segundo os seus criadores (Kaplan & Norton, 1997) esse objetivo pode ser adquirido através de três princípios fundamentais:

- As relações de causa e efeito entre os objetivos e os indicadores;
- Os resultados e os indutores de desempenho;
- A relação com os objetivos financeiros.

Como instrumento de gestão estratégica, o BSC “consegue transpor os objectivos estratégicos para todos os níveis operacionais da empresa”. Esta “transição estratégica para o contexto operacional” permite “prevenir insuficiências verificadas em muitas empresas, que se preocupam mais com a definição de objectivos em termos de planos financeiros e orçamentais, sem se preocuparem suficientemente com a sua organização e planos de acção, ficando satisfeitas com planos de orientação, bastantes elementares” (Russo, 2006, p.26).

Neste sentido, Kaplan & Norton (2000) consideram que o BSC é responsável pelas mudanças nos resultados das organizações que utilizam este instrumento para gerir e atingir os seus objetivos estratégicos e para ajudar a eliminar as lacunas entre a situação atual e a situação que se pretende para o futuro. Esses objetivos são alcançados tendo em conta, essencialmente, como características:

- a missão, a estratégia da empresa e os indicadores organizados em quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e de inovação e aprendizagem;

- a estrutura e a linguagem que proporciona para comunicar a missão e a estratégia, concentrando-se em fatores que criem valor a longo prazo;
- a comunicação, o envolvimento e o alinhamento das pessoas e o ajustamento dos recursos da organização que induz, de acordo com a estratégia estabelecida;
- os indicadores, que são utilizados para informar os colaboradores sobre as causas e efeitos do presente e do futuro;
- o *feedback* e a aprendizagem resultantes das ações e dos resultados alcançados no período de curto e longo prazo e que facilitam a revisão;
- a ligação entre o controlo operacional de curto prazo e a visão estratégica de longo prazo;
- a intervenção na perspetiva de aprendizagem e crescimento, de modo a obter melhorias nos processos internos, que permitirão obter clientes mais satisfeitos, e que originarão melhores resultados financeiros;
- a possibilidade de fazer o balanceamento das quatro perspetivas fundamentais para a avaliação correta da empresa e dos seus projetos, definindo os fatores chave de sucesso para cada um, bem como os indicadores e as relações de causa e efeito entre eles.

Do ponto de vista de Monteiro (2006), o BSC é um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto de objetivos interligados, medidos através de indicadores associados aos fatores críticos.

Estes indicadores, financeiros e não financeiros, “permitem avaliar como a empresa pode criar valor para os seus clientes, com as suas capacidades internas, como investir nos seus colaboradores e quais são os sistemas e procedimentos necessários para o alcance do sucesso no futuro.” (Sousa & Rodrigues, 2002, pp.57-58).

De referir ainda a necessidade de haver uma integração entre os objetivos e indicadores, estabelecendo-se entre eles relações de causa e efeito. Estas relações permitem avaliar se o BSC está realmente a refletir a visão da organização, devendo os objetivos de base servir como indutores dos objetivos superiores, os quais, em última análise, irão permitir atingir a estratégia da organização.

O BSC é, simultaneamente, um planeamento estratégico e um sistema de gestão usado amplamente no mundo dos negócios e da indústria, por governos e organizações sem fins lucrativos, para alinhar as atividades de negócios com a visão e a estratégia da organização, melhorando a comunicação interna e externa ao monitorizar o desempenho estratégico, relativamente aos objetivos estabelecidos.

Aliás, uma das grandes vantagens do BSC é a sua flexibilidade, ou seja, ele pode ser ajustado consoante a organização sendo, frequentemente, alvo de adaptações e refinamentos.

Uma das alterações habitualmente efetuadas dá-se ao nível das perspetivas inicialmente selecionadas por Kaplan e Norton. Estas não têm de ser rigorosamente seguidas, podendo ser acrescentadas outras ou modificadas, de acordo com as decisões da organização.

Independentemente das medidas selecionadas, este processo permite comunicar resultados a funcionários e outros interessados a servir de motor de motivação, permitindo ainda alcançar a missão e os objetivos a que a empresa se propõe. Assim, pode-se dizer que esta ferramenta cumpre três finalidades essenciais: ser um sistema de medição; um modelo de gestão estratégica; e um modo de comunicação (Sousa & Rodrigues, 2002).

Por conseguinte, por ser um processo que integra toda a organização, os objetivos e as medidas financeiras e não financeiras devem ser conhecidos por todos os funcionários de todos os níveis da organização, pois essas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, orientada pela missão e pela estratégia.

Assim sendo, as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, direcionados para acionistas e clientes, e indicadores internos, direcionados aos processos, à inovação, à aprendizagem e ao crescimento.

### **2.1.3 O *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação de desempenho**

Os autores do BSC defendem que os sistemas de avaliação de desempenho são instrumentos de gestão muito importantes para alcançar o êxito e os objetivos propostos.

Similarmente, adotar medidas financeiras na avaliação do desempenho facilita a comunicação de objetivos financeiros entre os diversos setores da empresa ao possibilitar a elaboração de um resumo instantâneo sobre o seu desempenho global, permitindo assim, que os níveis mais elevados de gestão tomem decisões sobre a continuidade de estratégia adotada pelas filiais, sem incorrer em custos adicionais para preparar relatórios financeiros que já estão elaborados (Kaplan & Norton, 1997).

Esta medida alude a que uma organização necessita de um processo de avaliação de desempenho, afinal “o que não é medido não é gerido.”

Com efeito, na era da informação, é indispensável para uma empresa que se quer manter no mercado, controlar as suas atividades operacionais, incentivando os seus funcionários; identificar problemas que necessitam de intervenções dos gestores; dar *feedback* para orientar o planeamento, execução e controlo; e, verificar se a própria missão

está a ser atingida. Tudo isso pode ser feito através da avaliação dos resultados de desempenho (Kaplan & Norton, 1992)

A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas.

Atualmente as tomadas de decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo uma grande preocupação entre os gestores, com indicadores como: satisfação de clientes; qualidade dos produtos; participação no mercado; retenção de clientes; fidelidade dos clientes; inovação; e habilidades estratégicas (Sousa & Rodrigues, 2002).

Estas medidas de desempenho têm sido aparentemente dominadas por dois segmentos distintos.

O primeiro segmento está fundamentalmente baseado em informações financeiras, com o foco direcionado para a geração de valor económico, onde são incorporadas informações sobre o risco de mercado e o custo de oportunidade dos dados financeiros tradicionais, sendo o caso da avaliação do valor económico agregado (EVA, do inglês, *Economic Value Added*) (Stewart, 1991).

O segundo segmento tem como tópico dominante o BSC, que tem o foco direcionado para a utilização conjunta de medidas financeiras e medidas não financeiras de avaliação do desempenho (Kaplan & Norton, 1997).

Importa também referir que o BSC como sistema de avaliação de desempenho tem por base o sistema de avaliação em pirâmide (PPS, do inglês, *Performance Pyramid System*) desenvolvido por Judson (1990) e melhorado por Lynch & Cross (1991)

O objetivo do PPS é ligar a estratégia às operações, traduzindo os objetivos advindos da visão corporativa, com as prioridades dos clientes, e as medidas vindas da base da organização. Conforme ilustra a Figura 1, o PPS inclui níveis de objetivos que direcionam a efetividade externa da organização (lado esquerdo da pirâmide) e a sua eficiência interna (lado direito da pirâmide).





**Figura 1** – Pirâmide de Desempenho  
Fonte: Adaptado de Lynch & Cross (1991)

Segundo Lynch & Cross (1991), a visão corporativa é o principal objetivo, ou seja, é o topo da pirâmide; seguidamente, no segundo nível, encontram-se os objetivos de mercado e as medidas financeiras de desempenho para a realização da visão. No terceiro nível encontram-se as medidas de satisfação dos clientes, flexibilidade e produtividade que visam alcançar os objetivos financeiros e do mercado. Finalmente, no quarto nível, as medidas operacionais (qualidade, entrega, ciclo e desperdício) que formam a base da pirâmide e que derivam das medidas do terceiro nível.

#### **2.1.4 O *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão Estratégica**

No mercado empresarial atual torna-se mais difícil encontrar modelos adequados de gestão e de comunicação, que mantenham todo o seu funcionamento de forma alinhada com as metas estratégicas da organização.

O BSC, com a prática empresarial, passou de uma simples perspectiva de medição da avaliação de desempenho das organizações, para um sistema de gestão, de implementação e comunicação da estratégia (Russo, 2006).

Desenvolvendo uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização, este sistema contrasta com os sistemas de gestão tradicionais.

Assim sendo, o BSC, como sistema de gestão estratégica, permite que os gestores avaliem as suas unidades de negócio ao visarem criar valor para os clientes e acionistas, sem desviar o interesse do desempenho financeiro.

Por conseguinte, a gestão BSC deve conter os conhecimentos e as mais-valias de todos os colaboradores da organização para a prossecução dos objetivos. Definidos os objetivos e indicadores, estes devem ser comunicados para que sejam compreendidos e assumidos pelos diferentes níveis da organização. Depois de planificados e desenvolvidos os objetivos considerados para longo prazo, devem ser fixados os objetivos de curto prazo para os indicadores do BSC e, por fim, analisadas as perspetivas da organização e valorizada a estratégia mais adequada face às suas necessidades. (Kaplan & Norton, 2001).

Alguns gestores descrevem o resultado com o uso do BSC como a compreensão da estratégia em todos os tempos. Para além da simples compreensão, o BSC constrói os alicerces do sistema de gestão para a implantação da estratégia com rapidez e eficácia (Kaplan & Norton, 2004).

## **2.2 O Sistema de Controlo de Desempenho do *Balanced Scorecard***

### **2.2.1 As Quatros Perspetivas do *Balanced Scorecard***

Atualmente “o gestor tem de ser capaz de ver o desempenho em varias áreas ao mesmo tempo para dar resposta a complexidade da gestão das organizações face as exigências dos mercados actuais.” Como tal, “o BSC permite aos gestores olhar para o negócio a partir de quatro perspetivas importantes” (Kaplan & Norton, 1992, p.174).

Cada uma delas inclui objetivos, indicadores, metas e ações a desenvolver para o cumprimento dos objetivos estratégicos. (Kaplan & Norton, 1997). Por isso, o BSC deve identificar e explicitar a sequência de hipóteses sobre a relação de causa e efeito entre

essas medidas de resultados e os seus indutores de desempenho, para todas as perspetivas.

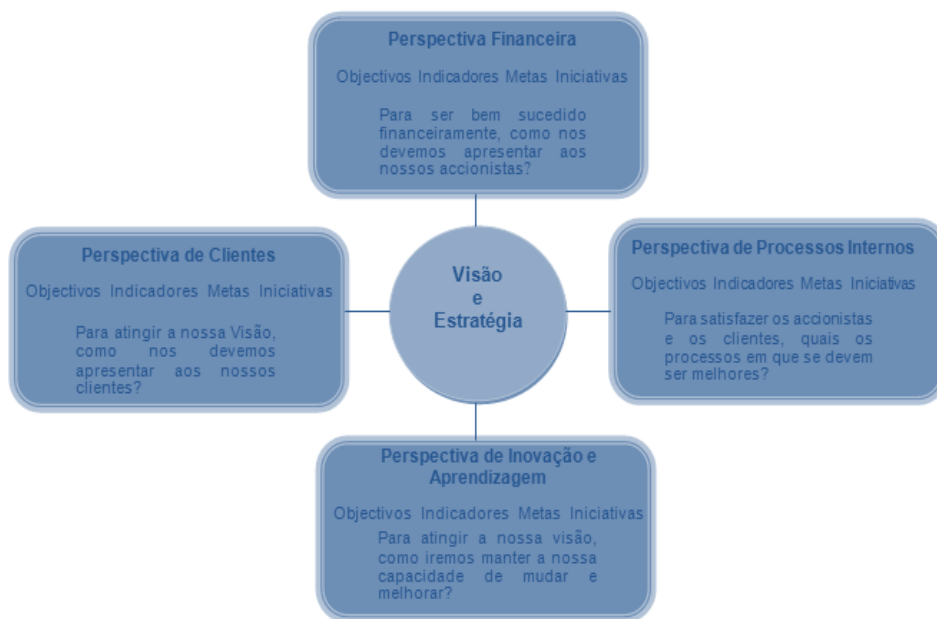
Como já foi referido anteriormente, estas perspetivas são: financeira, dos clientes dos processos internos e da inovação e aprendizagem.

As medidas de desempenho financeiro estão relacionadas com a definição dos objetivos de longo prazo da unidade de negócios.

A perspetiva dos clientes refere-se à identificação tanto “dos segmentos de clientes e mercados em que a unidade de negócios competirá”, como das “medidas do desempenho da unidade de negócios nestes segmentos alvo. As medidas de resultados genéricos incluem a satisfação, retenção e aquisição de novos clientes; a lucratividade do cliente e do mercado; e a participação conta em segmentos-alvo.” (Kaplan & Norton, 1996, p.58)

No que diz respeito aos processos internos, as medidas devem ser centradas no processo que vai ter o “maior impacto na satisfação dos clientes e atingir os objetivos financeiros da organização.” (Kaplan & Norton, 1996, p.60)

A quarta perspetiva, que se refere à inovação, aprendizagem e até ao crescimento, inclui a identificação da “infraestrutura que a organização deve construir para criar crescimento a longo prazo e melhoria ” (Kaplan & Norton, 1996, p.62).



**Figura 2 - Estrutura do Modelo BSC**

Fonte: Kaplan & Norton (1996)

### **2.2.2 Perspetiva Financeira**

Segundo Kaplan & Norton (1992, p.174), o BSC proporciona muitas vantagens no processo de controlo de gestão de desempenho, pois faz com que “os gestores concentrem as forças nas medidas que são mais críticas” e “minimiza a sobrecarga de informações, limitando o número de medidas utilizadas.”

Estas medidas, de carácter financeiro, são valiosas para sintetizar as consequências económicas imediatas de ações já realizadas, para além de mostrarem se a implementação e execução da estratégia da empresa está a contribuir para a melhoria dos resultados.

Para além disso, “as empresas têm como objectivo importantíssimo, a longo prazo, conseguir retorna dos capitais investidos o que é compatível com o BSC” (Sousa & Rodrigues, 2002, p.63).

Aliás, os objetivos financeiros servem de farol para os objetivos e medidas das outras perspetivas do BSC, uma vez que qualquer das medidas seleccionadas deve fazer parte de um conjunto de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Assim, o BSC deve traduzir a estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois com a sequência de ações que devem ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos colaboradores e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho económico desejado, ou seja, atingidos os objetivos traçados.

Geralmente , são três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado:

- Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- Redução de custos e melhoria da produtividade;
- Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

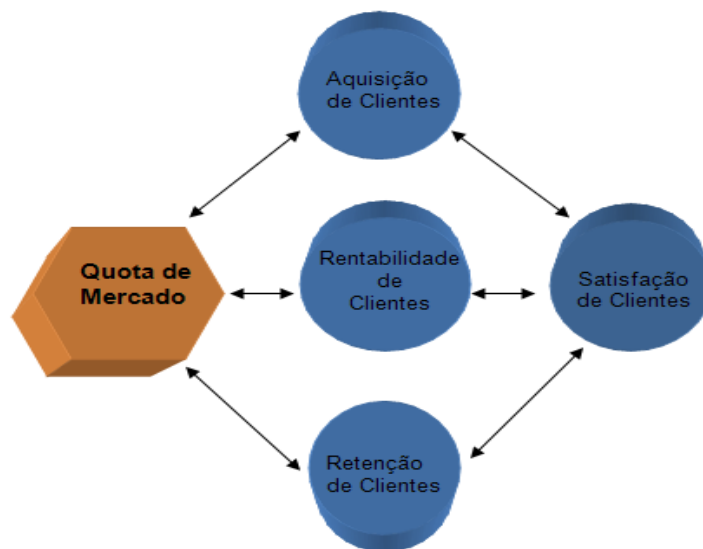
Segundo os criadores do BSC, caso a melhoria de desempenho não se manifeste nos resultados financeiros, os gestores devem reexaminar os pressupostos básicos da estratégia e da missão da organização (Kaplan & Norton, 1992).

Neste sentido, Figueiredo (2002) e Rocha (2000) descrevem que as medidas e objetivos financeiros têm um papel duplo: devem definir a atuação que se espera para a estratégia e servir como objetivos e medidas finais de todas as outras perspetivas do BSC.

### 2.2.3 Perspetiva dos Clientes

Cada vez mais o principal objetivo das empresas é satisfazer as necessidades dos clientes, porque só assim, podem fidelizar e atrair novos clientes, o que garante a rentabilidade a longo prazo.

Deste modo, esta perspetiva tem por finalidade identificar o mercado e os segmentos em que a organização está ou deseja competir. Estes segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos da empresa.



**Figura 3** - Principais indicadores da perspetiva do cliente  
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.81).

Segundo a Figura 3, os principais indicadores da perspetiva do cliente são:

a) **Quota de Mercado**

Depois de medir o segmento do mercado alvo, a quota de mercado, vai permitir verificar se a organização está ou não a penetrar no mercado alvo, e se a estratégia estabelecida está a conduzir aos resultados esperados (Sousa & Rodrigues, 2002).

**b) Retenção de Clientes**

Para que as empresas consigam aumentar a sua quota de mercado, antes de mais é muito importante conseguir manter os clientes já conquistados. As empresas devem obter formas eficientes de manter os seus clientes, pois também é uma forma de adquirir novos clientes trazidos por aqueles (Ramos & Gonçalves, 2002).

A lealdade dos clientes pode ser cotada através da percentagem de crescimento de vendas efetuadas a esses clientes (Sousa & Rodrigues, 2002).

**c) Aquisição de Clientes**

Existe hoje no mercado um grande número de empresas, e esse número aumenta a cada dia, logo a concorrência aumenta na mesma proporção. Portanto, quem vai dominar este mercado são aquelas que tiverem a melhor conquista de clientes. O objetivo deste indicador é adquirir novos clientes, conservando os já existentes.

Todas as medidas para adquirir novos clientes podem ser tratadas por uma equipa eficiente de marketing. Desta forma, será importante medir o custo de cada novo cliente ou calcular o rácio dos proveitos dos novos clientes por cada campanha levada a efeito (Kaplan & Norton, 1997).

**d) Satisfação do Cliente**

A forma de manter ou adquirir novos clientes está relacionada essencialmente com a sua satisfação. A retenção e aquisição dependem da satisfação dos clientes e proporcionam o *feedback*, permitindo perceber se os clientes estão a ser satisfeitos ou não (Sousa & Rodrigues, 2002). Porém, a satisfação dos clientes não é suficiente para a sua fidelização, retenção e rendibilidade (Kaplan & Norton, 1997).

No entanto, não é fácil obter informações para medir o grau de satisfação dos clientes. Muitas empresas utilizam os questionários, entrevistas telefónicas e pessoais para perceberem as suas necessidades.

**e) Rendibilidade dos Clientes**

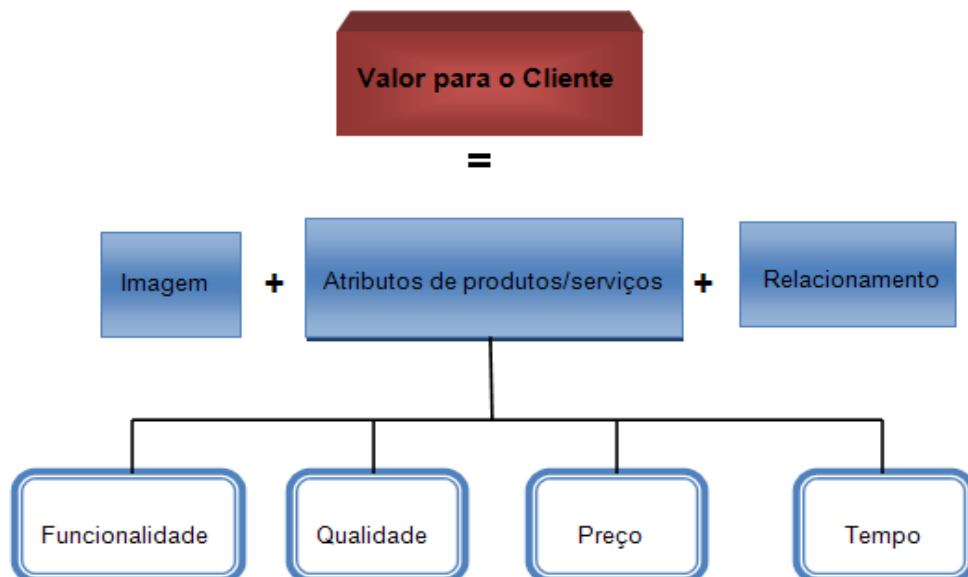
Às empresas interessa, não só medir a extensão dos negócios desenvolvidos com os seus clientes mas, sobretudo, a rendibilidade obtida por cada cliente, especialmente no que respeita aos seus segmentos alvo (Sousa & Rodrigues, 2002).

O êxito dos quatro indicadores: quota de mercado, retenção, aquisição e satisfação de clientes, não garante que esses clientes sejam rentáveis.

As organizações necessitam não só de clientes satisfeitos e felizes, mas também de clientes lucrativos.

**f) As ofertas de valor ao cliente**

Cada vez mais as empresas precisam de apresentar ofertas de valor aos clientes (Kaplan & Norton, 1997). Isso pode ser feito através de produtos e serviços que têm por finalidade a satisfação e a fidelidade dos clientes. Mesmo com a variação dos segmentos de mercado, verifica-se a existência de um conjunto comum de atributos que permite a elaboração de *scorecards*, conforme ilustra a figura seguinte (Figura 4).



**Figura 4** - Ofertas de valor para os clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.87)

As características dos produtos e serviços englobam a funcionalidade, preço e qualidade. Os clientes procuram sempre fornecedores confiáveis que façam a entrega dentro do prazo, com qualidade e um preço relativamente baixo (Figueiredo, 2002).

Existem várias formas de fazer bons relacionamentos com os clientes, destacando as seguintes: entrega do produto/ serviço dentro do prazo, capacidade de respostas rápidas, transparência e facilidade de uso dos produtos, troca eletrónica de dados (EDI, do inglês, *Electronic Data Interchange*), etc. (Kaplan & Norton, 1997). Estas são algumas formas de

relacionamento que as empresas adotam para manterem um relacionamento duradouro com os clientes.

Para além disso, a imagem e o prestígio refletem os fatores intangíveis que atraem os clientes para as empresas (Figueiredo, 2002). Através de publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, muitas empresas conseguem atrair cada vez mais clientes e obter a sua fidelidade.

#### **2.2.4 Perspetiva dos Processos Internos**

De acordo com (Sousa & Rodrigues, 2002) depois de formulados os objetivos e indicadores, para as perspetivas financeiras e do cliente, devem ser formuladas para a perspetiva dos processos internos. Esta ocorrência permite que as organizações centrem os seus indicadores dos processos internos, nos objetivos estabelecidos para os acionistas.

Russo (2006, pp.41-42) considera que “os indicadores dos processos internos da empresa devem medir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente e identificar suas competências essenciais e as tecnologias críticas necessárias a assegurar as lideranças contínuas de mercado.”

Figueiredo (2002) salienta que nesta perspetiva, onde são identificados os processos, a organização deve destaca-se para adicionar valor aos clientes e acionistas.

Ao contrário dos modelos tradicionais, na construção do BSC é importante que as organizações se foquem na cadeia de valor dos processos internos que se inicia com o processo de inovação, seguida dos processos operativos e concluída com o serviço pós venda (Kaplan & Norton, 1997).

Por isso, as medidas que alcancem o objetivo global da empresa devem também ser divididas em objetivos intermédios nos vários níveis hierárquicos, para que todos contribuam para a missão global da empresa (Russo, 2006).

Neste sentido, Kaplan & Norton (1997) defendem que no BSC os objetivos e os indicadores para a perspetiva dos processos internos, resultam das estratégias explícitas para satisfazer as expectativas dos acionistas e dos clientes. Este processo sequencial e vertical permite verificar em que produtos terão a organização de apostar.

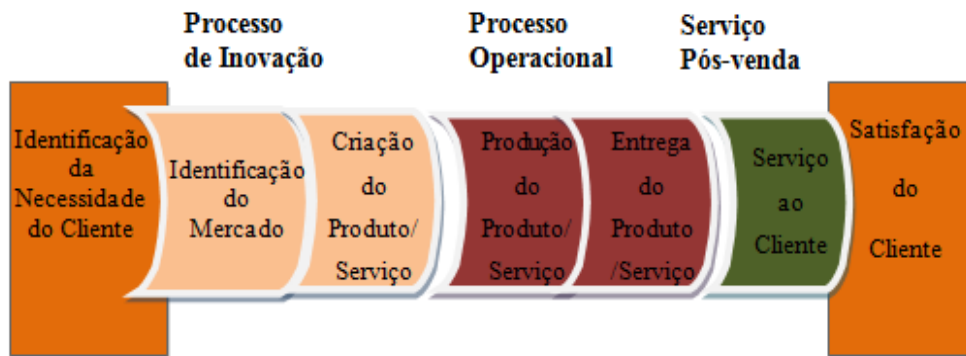
Deste modo, para conhecer e satisfazer as expectativas dos clientes, “recorre-se essencialmente a medidas não financeiras, focalizadas em quatro tipos de atributos: medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre orientação para flexibilidade e medição de custos.” (Russo, 2006, p.42).



## **I. Cadeia de valor do processo interna**

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.110) “todas as organizações têm um conjunto particular de processos para criar valor para os seus clientes e para os resultados financeiros.” E é “esse conjunto de processos específicos que constitui a fonte das suas vantagens competitivas” (Sousa & Rodrigues, 2002, p.91).

Os criadores do BSC apresentam um modelo genérico, no âmbito dos processos internos, que baseiam em três processos fundamentais: inovação, operacional e serviço pós venda.



**Figura 5 - O modelo genérico da cadeia de valor**

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.110)

Apesar de a inovação não ter sido considerada inicialmente pelos criadores do BSC, hoje é considerada um dos processos internos críticos.

No Processo de Inovação “as empresas estudam as necessidades emergentes e latentes dos clientes, para que possam desenvolver produtos e serviços que atenderão essas necessidades” (Figueiredo, 2002).

De notar que este processo “representa o ciclo largo de criação de valor, ao contrário do processo produtivo que representa o ciclo curto.” (Sousa & Rodrigues, 2002, p.94).

Para muitas empresas o mais importante é ser eficaz, eficiente e rápido no processo de inovação do que ser excelente nos processos operativos de cada dia, designadamente para aquelas cujo ciclo de criação e desenvolvimento de novos produto é muito longo.” (Sousa & Rodrigues, 2002, p.94).

Segundo Kaplan & Norton (1997) as organizações não se devem preocupar só em satisfazer os seus clientes, mas sim surpreendê-los, respondendo a duas questões fundamentais:

1. Que benefícios valorizarão os clientes nos produtos futuramente?
2. Como é que a empresa pode, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

Para responder a estas perguntas as organizações devem fazer pesquisas no mercado para conhecer as necessidades dos clientes e poder oferecer, após a análise, uma solução inovadora.

Para as pesquisas de análises dos mercados e dos clientes, poderão ser utilizadas medidas como o número de produtos e serviços desenvolvidos, êxito no desenvolvimento de produtos e serviços para clientes selecionados, preparação do estudo do mercado sobre as preferências futuras e emergentes dos clientes (Kaplan & Norton, 1997).

A segunda fase do processo de inovação será desenvolvida com base nas informações recolhidas nos estudos feitos ao mercado e aos clientes (Sousa & Rodrigues, 2002).

No percurso desta fase devem ser desenvolvidas, pesquisas básicas para criar produtos e serviços essencialmente novos, que aumentem o valor para os clientes e que cheguem ao mercado. Deverão também ser aplicados estudos, a fim de desenvolver a tecnologia existente de forma a ser utilizada nos novos produtos.

No que diz respeito ao processo operacional, este começa com os pedidos dos clientes e termina com a entrega do produto ou serviço aos mesmos (Sousa & Rodrigues, 2002).

A importância desse processo é a entrega eficiente, consistente e no prazo, dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. Representa, por isso, o ciclo mais reduzido da cadeia das organizações (Figueiredo, 2002).

As operações neste processo tendem a ser repetitivas, o que facilita que as técnicas de administração científica sejam diretamente aplicadas no controlo e na melhoria da receção e processamento dos pedidos dos clientes, bem como dos processos de venda, produção e entrega (Rocha, 2000).

A história diz que os sistemas de avaliação de desempenho focalizam a sua atenção neste processo, centrando toda a sua eficiência na diminuição de custos e conseguindo a perfeição operacional (Sousa & Rodrigues, 2002).

Normalmente, o processo operacional era medido por indicadores financeiros, como os custos padrões, os desvios, etc. Contudo, o surgimento dos indicadores como a qualidade total, fez sentir a necessidade de complementá-los com outros indicadores

referentes à qualidade, aos custos e à duração dos ciclos operacionais (Kaplan & Norton, 1997).

Neste sentido, Russo (2006, p.43) considera que “o BCS pode adicionar indicadores adicionais que meçam os níveis de qualidade, confiança, características específicas e diferenciadoras dos seus produtos que criem valor para os clientes.”

No que concerne ao serviço pós-venda, Russo 2006, p.43 define-o como “a última fase da cadeia de valor interna, que inclui manutenções e reparações, correcções de defeitos e devoluções, processamento e pagamentos, para além de todos os processos de liquidação das dívidas.”

Sousa & Rodrigues (2002, p.97) defendem que “as organizações neste processo devem oferecer serviços rápidos e de qualidade para os clientes na utilização dos produtos e serviços. Algumas empresas desenvolvem estratégias essencialmente para que os clientes tenham um serviço pós-venda de qualidade.”

Russo (2006, p.43) salienta ainda que “nesta fase, para que as empresas tenham um serviço pós-venda eficiente, podem-se utilizar indicadores, como o prazo de resolução de reclamações, custos/recursos utilizados pós-venda, volume de crédito, entre outros.”

“Outro factor a considerar, essencialmente para as empresas que poluam o meio ambiente, é a conservação de excelentes relações com a comunidade, visando desenvolver um objectivo estratégico” (Sousa & Rodrigues, 2002, p.98).

### **2.2.5 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Segundo os criadores do BSC, as três perspetivas anteriores mostram onde as empresas se devem diferenciar para obter um excelente desempenho. Por isso, os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são os condutores de resultados excelentes nas três anteriores perspetivas.

Segundo Russo (2006, p.46) “nesta perspectiva os gestores devem centrar a sua atenção nas competências fundamentais para a realização dos objetivos estratégicos. Assim, identificam a infra-estrutura que a organização deve constituir para conseguir o crescimento desejado a longo prazo.”

Na mesma linha de pensamento Sousa & Rodrigues (2002, p.99) defendem que a aprendizagem e o crescimento “são aspetos chave, porque formam a base da melhoria da qualidade e inovação, e é a perspectiva mais difícil de tratar, tanto no que respeita à definição de indicadores como na definição do seu elemento principal, o recurso humano.”

Kaplan & Norton (1996) consideram três fontes principais para esta perspectiva: a formação dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação.

## **2.3 A Abordagem de Gestão Estratégica do *Balanced Scorecard***

Mintzberg (1994) definiu a estratégia como processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação.

Bártolo & Martin (1998), por seu turno, definem a gestão estratégica, como o processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a execução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas e dependentes das próprias condições internas.

Já Freire (1997, pp.17-18) defende que “a estratégia de uma empresa assenta pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência.”



**Figura 6** - O BSC como sistema de gestão estratégica  
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996, p.187).

Da Figura 7 retira-se que o BSC como sistema de gestão está assente em quatro pilares que se relacionam entre si: clarificação e tradução da visão estratégica, comunicação e alinhamento estratégico, planeamento e afetação dos recursos e *feedback* e aprendizagem estratégica.

### **2.3.1 Clarificação e Tradução da Visão Estratégica**

Russo (2006, p.63) chama a atenção para o facto de algumas empresas não apresentarem “estratégias bem definidas e, a maioria das vezes, a missão e a visão não [serem] debatidas e clarificadas.” Por outro lado, o mesmo autor observa que existem outras que “designam a missão mas não a difundem com eficácia entre os funcionários da organização, o que vai dificultar a participação e a mobilização ativa no sucesso a longo prazo.”

Outras ainda não transpõem corretamente a visão e a estratégia para os trabalhadores operacionais, pelo que a tradução da estratégia de uma unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos será o passo primordial do processo do BSC, sendo a visão e a estratégia o centro do BSC.

Segundo Sousa & Rodrigues (2002, p.121) “a clarificação da estratégia, adquirida pelo consenso, tem como fator fundamental as circunstâncias estratégicas que servem de referência para todas as atividades do processo de gestão.” Por conseguinte, o BSC possibilita alinhar de forma clara a ligação entre a estratégia com as ações da organização.

Por outras palavras, o BSC ajuda na constituição “de consensos em torno da visão e estratégia e na definição de objetivos e indicadores aceites pelos gestores, que descrevam os fatores críticos de sucesso, através da relação de causa e efeito” (Russo, 2006, p.63).

### **2.3.2 Comunicação e Alinhamento Estratégico**

De acordo com Rocha (2000), o BSC facilita a comunicação da estratégia a toda a organização, pois incentiva os gestores a utilizarem quadros de avisos, jornais internos, vídeos e a via eletrónica, entre outros.

Na mesma linha de pensamento, Russo (2006). Considera que “a comunicação é um fator de grande relevância para o alinhamento da estratégia da organização, permitindo que os objetivos globais e departamentais e os indivíduos estejam de acordo com as estratégias de longo prazo.”

Santos (2007, p.25) relembra que “tradicionalmente o sistema de gestão relaciona os sistemas de incentivos com os resultados financeiros, o que pode provocar comportamentos que põem em causa o funcionamento global da empresa.” Portanto, o BSC possibilita que as organizações desenvolvam sistemas de incentivos de carácter não financeiro, que conduzem a comportamentos coerentes com a estratégia global da empresa.

### **2.3.3 Feedback e Aprendizagem Estratégica**

Segundo Kaplan & Norton (1997) este é o processo mais inovador e o de maior importância em todo o processo de gestão no BCS. “Este instrumento de gestão permite testar com frequência a estratégia, isto é, avaliar em cada momento de implementação da estratégia, se ela está a conduzir aos objectivos pretendidos e, se está a identificar as causas” (Sousa & Rodrigues, 2002, p.121).

A finalidade fundamental dos processos de *feedback* é verificar se os objetivos financeiros orçamentais, a nível global da empresa, a nível dos departamentos e dos seus colaboradores foram alcançados.

Como as empresas atuais não são tão lineares e seguras como as empresas da era industrial, o *feedback* recebido pelos gestores é mais complexo. Como o mercado competitivo muda frequentemente, há necessidade de novas estratégias de capitalização de oportunidades ou de eliminação das ameaças, que não foram previstas na elaboração da planificação estratégica (Kaplan & Norton, 1997)

Deste modo, “o BSC para além de clarificar, comunicar e alinhar a estratégia, define os processos de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito identificadas pelos gestores, entre indutores de desempenho e resultados” (Russo, 2006, p.65). Este procedimento permite revisões periódicas para reformular as metas e a estratégia que foram implementadas inicialmente.

Assim sendo, com o BSC no centro de sistema de gestão, a organização é capaz de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspetivas e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente. Assim, ele cria condições para que as empresas modifiquem a estratégia em função do aprendido na realidade.

### **2.3.4 O Mapa Estratégico**

Kaplan & Norton (2004) desenvolveram o conceito de «mapa estratégico» como uma ferramenta complementar da abordagem BSC, com o objetivo de apoiar os gestores na construção de uma perspetiva de causa-efeito para melhor compreenderem o sistema empresarial em que estão envolvidos.

Os autores defendem que o BSC proporciona muitas vantagens no processo de controlo de gestão, pois traduz a missão, a visão e a estratégia da empresa, para além de fornecer um conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para a gestão estratégica.

Proporciona aos gestores de topo das organizações um quadro sobre um possível futuro – visão -, um caminho para lá chegar – estratégia - e a sua tradução em objetivos e ações de curto prazo. Por conseguinte, o BSC é, não só conjunto de indicadores críticos para monitorar o desempenho da empresa, mas também uma ferramenta de apoio à formulação, planeamento e controlo da implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 1992).

Contudo, com a crescente aplicação do BSC, este foi evoluindo, e em 2004, surgiu um novo conceito, o Mapa Estratégico (ME).

Este novo conceito permitiu uma maior aplicabilidade e transparência do BSC, pois forneceu uma representação gráfica que permite acompanhar a comunicação da estratégia, tornando possível validar as relações de causa e efeito entre os objetivos, demonstrando assim a estratégia em termos operacionais (Kaplan & Norton, 2004).

Por outras palavras, o ME é a forma de colocar a estratégia no papel, proporcionando uma linguagem clara e de fácil entendimento para todos, procurando descrever a visão futura da organização e permitindo que os seus colaboradores lidem com as incertezas (Filho, 2005).

Portanto, a finalidade principal do ME é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização cria valor a longo prazo, isto é, estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como deve ser executada (Kaplan & Norton, 2004).

A Figura 8 mostra a melhor compreensão do conceito subjacente de ME de uma empresa.



**Figura 7** - Tradução da missão nos resultados desejados

**Fonte:** Kaplan & Norton (2004, p.35)

Segundo Porter (1996) o êxito da estratégia está na diferenciação das atividades. Uma empresa só pode dominar a competitividade apostando na diferença dos seus produtos e serviços, fazendo com que estas diferenças permaneçam neste mercado.

Porter (1980) apresenta uma análise de estratégias competitivas, baseada em cinco dimensões: ameaça de novos concorrentes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça dos produtos e serviços substitutos; poder de negociação dos clientes; e rivalidade entre os concorrentes.

As cinco forças para além de determinarem o grau de concorrência numa indústria, influenciam o retorno sobre os investimentos realizados pelas empresas, apresentando uma elevada importância no processo de definição das estratégias.

Este mesmo autor diz que uma empresa, para influenciar as cinco forças competitivas a seu favor e garantir a sua posição em relação aos outros concorrentes dispõe, de três abordagens estratégicas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.



A estratégia de diferenciação é aquela onde a empresa consegue vencer a sua concorrência e conquista o seu espaço no mercado, oferecendo aos clientes produtos diferenciados, com qualidade superior, alcançando sempre a excelência e a inovação.

A liderança na redução do custo total é uma outra estratégia, onde as empresas procuram vencer os concorrentes, oferecendo aos clientes um produto mais acessível. Não sendo um produto tão refinado e sem grandes diferenciais, torna-se atraente para um grande segmento de mercado.

Por outro lado, o enfoque é definido como uma estratégia onde a empresa procura vencer unicamente num mercado específico de consumidores, ou numa determinada área geográfica, com elevada eficiência (Porter, 1980).

Sousa & Rodrigues afirmam que embora o BSC fosse desenvolvido autonomamente da ideologia de Porter, são impressionantes as semelhanças. Para Porter, um posicionamento estratégico sustentado obtém-se com base num processo de atividades que se complementem umas às outras. Da mesma forma, “a elaboração do BSC assenta na premissa de que, a estratégia é uma série de hipóteses encadeadas sobre o modo como a empresa passa da sua posição atual para uma posição futura (Sousa & Rodrigues, 2002, p.162).

## **2.4 Revisão da Literatura sobre a Implementação e Utilização do *Balanced Scorecard***

Na sequência do desenvolvimento de recursos indutores do desempenho futuro, muitos deles de carácter intangível (embora estejam normalmente associados a recursos tangíveis) – tais como eficiência operativa, conformidade dos produtos, reputação, perceções, capacidades organizacionais (“capabilities”), conhecimento, experiência e moral dos recursos humanos - têm vindo a merecer uma crescente preocupação a nível global por parte dos gestores de topo das organizações, que progressivamente vêm neste tipo de recursos uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Isto deve-se essencialmente à noção de que, ao contrário de grande parte dos recursos tangíveis, estes recursos não são adquiríveis e exigem tempo e condições especiais não facilmente replicáveis para a sua construção, o que os torna dificilmente imitáveis pelos concorrentes (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Este facto tem originado uma necessidade crescente de definir, medir e gerir os fatores indutores do desenvolvimento dos recursos estratégicos, o que é confirmado por diversas pesquisas a nível mundial que dão conta de uma utilização crescente por parte das

empresas, de sistemas de controlo que apresentam indicadores financeiros complementados com indicadores não financeiros e indutores do desempenho (“drivers”) (Ittner e Larcker, 2003).

Assim sendo, nos últimos anos diversos autores têm sugerido modelos de controlo de desempenho, nos quais os indicadores financeiros e não financeiros são definidos e organizados segundo determinadas estruturas. Destes modelos, tem assumido especial destaque o modelo *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1992, 1996a).

Na sequência de uma pesquisa que envolveu 12 empresas, Kaplan & Norton (1992) desenvolveram este modelo com o objetivo de ultrapassar algumas limitações estratégicas dos sistemas tradicionais de controlo de desempenho, os quais eram essencialmente baseados em indicadores financeiros. Assim, o modelo BSC assenta na definição e utilização equilibrada de um conjunto de indicadores de desempenho passado e indutores de desempenho futuro (“drivers”), financeiros e não financeiros, objetivos e subjetivos.

Neste contexto, este conjunto de indicadores proporciona aos gestores de topo uma visão global e compreensível da evolução da empresa, permitindo simultaneamente, e de forma mais efetiva, monitorizar o desempenho financeiro, definir e controlar as ações de curto prazo que promovem o desenvolvimento dos recursos e capacidades estratégicos que induzirão a performance futura e controlar o progresso da implementação da estratégia (Kaplan e Norton; 1992, 1996a).

Como já referido anteriormente, os indicadores que se focalizam e são consistentes com uma determinada estratégia, são identificados segundo quatro perspetivas da empresa: perspetiva financeira, perspetiva dos clientes, perspetiva dos processos internos e perspetiva da aprendizagem e crescimento (Figura 2). Para cada perspetiva são definidos entre quatro a sete indicadores.

De acordo com os autores (Kaplan e Norton, 1992, p174), os indicadores permitem aos gestores focalizarem-se na gestão da organização através destas quatro perspetivas, cujos indicadores proporcionam as respostas às seguintes questões: perspetiva dos clientes - como é que os clientes nos veem? (“*How do costumers see us?*”); perspetiva dos processos internos – o que precisamos melhorar? (“*What must we excel at?*”); perspetiva da aprendizagem e crescimento - podemos continuar a melhorar a nossa capacidade de criar valor? (“*Can we continue to improve and create value?*”); perspetiva financeira - como nos veem os acionistas? (“*How do we look to shareholders?*”)

### **2.4.1 A Implementação do *Balanced Scorecard***

Vários fatores podem influenciar o processo de construção do BSC, como a estrutura, complexidade ou formação, interferindo na implementação do projeto. Assim, o processo de construção pode variar dependendo da organização, mas os autores do BSC propõem um plano de desenvolvimento que assenta em quatro passos e dez tarefas (Kaplan & Norton, 1997).

#### **1º Passo: Definir a arquitetura da medição**

##### **Tarefa nº 1 – Selecionar a Unidade da Organização adequada**

O líder da equipa do projeto de implementação do BSC deve definir a unidade de negócio adequada para o implementar depois de ter consultado os gestores de topo.

A construção de um BSC a nível corporativo pode ser muito complexo, por isso é aconselhável iniciar por uma unidade de negócio que realize atividades em toda a cadeia de valor. Também deverá ser uma unidade que facilita a construção de indicadores financeiros, sem as complicações de distribuição de custos e preços de transferência.

##### **Tarefa 2 – Identificação das relações entre a Organização e a Unidade de Negócio**

Após definida e selecionada a unidade, o líder deve verificar os relacionamentos da unidade com outras unidades. É necessário que realize entrevistas com os principais gestores nos níveis divisional e corporativo para conhecer:

- “Os objectivos financeiros para a unidade seleccionada (rendibilidade, crescimento, etc.) ”;
- “Os temas organizacionais decisivos (meio envolvente, qualidade, competitividade, etc.) ”;
- “As relações com as restantes unidades” (Gomes et al, 2007, p.140).

Esse conhecimento é essencial para orientar o processo de desenvolvimento. A identificação de relações unidade/corporação torna visível, tanto limitações quanto oportunidades, que poderiam ficar ocultas caso a unidade fosse considerada como estrutura organizacional totalmente independente.

## **2.º Passo: Conseguir o consenso em relação aos Objetivos Estratégicos**

### **Tarefa 3 – Realizar uma primeira Série de Entrevistas**

Nesta tarefa, o líder deve preparar todo material básico do BSC e também os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da unidade de negócio da organização. Todo o material deve ser entregue aos gestores de cada unidade de negócio.

O «arquiteto» também deve obter informações referentes a cada unidade, como o ambiente competitivo, os concorrentes, as preferências do cliente e inovações tecnológicas, etc.

Após a análise do material pelos gestores, o líder deve fazer entrevistas de aproximadamente 90 minutos para cada um deles, seguindo um roteiro igual para todos os gestores, evitando assim uma análise confusa entre as unidades. É também de referir que toda esta análise deve ser feita, não só pelo «arquiteto», mas também por toda a equipa que lidera.

Nas entrevistas, deve-se abordar o conceito do BSC aos gestores, responder às dúvidas que têm sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, bem como a forma como ela se traduz em objetivos e medidas para o BSC.

### **Tarefa 4 – Sessão de Síntese**

Altura em que o líder e os outros membros da equipa de trabalho se devem reunir após o fim das entrevistas, para discutir as respostas obtidas, destacar questões importantes e preparar uma relação inicial de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração.

Segundo Kaplan & Norton (1997), o resultado da sessão de síntese deverá ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspetivas. Neste momento, a equipa deve verificar se os objetivos das quatro perspetivas estão interligados na relação causa e efeito.

### **Tarefa 5 – Primeira Série de Reuniões com os Gestores de Topo**

É nesta tarefa que o líder marca e realiza uma reunião com a alta administração para começar com o consenso em relação ao BSC. Durante a reunião, o líder deve promover um debate de grupo sobre as declarações da missão e estratégia até que seja alcançado um consenso. Cada perspetiva é abordada de uma forma sequencial.

Normalmente são citados vários objetivos para cada uma das perspetivas, porém cada um deve ser discutido à parte sem fazer comparações com outros objetivos potenciais,

para que a sua relevância específica, os seus pontos fortes e as suas deficiências possam ser totalmente explorados.

Depois de lançados e discutidos os objetivos potenciais de uma perspectiva, o grupo seleciona por votação os três ou quatro mais importantes.

### **3.º Passo: Selecionar e desenhar Indicadores**

#### **Tarefa 6 – Reuniões dos Subgrupos**

O líder deve trabalhar com subgrupos individuais durante varias reuniões, cada subgrupo terá quatro objetivos principais (Kaplan & Norton, 1997, p.319):

1. Aperfeiçoar a descrição dos objetivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo;
2. Para cada objetivo, identificar o indicador que melhor reconheça e comunique a intenção do objetivo;
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e como ele deve ser obtido;
4. Identificar as relações entre os indicadores de cada perspectiva bem como entre eles e os das restantes.

Para Gomes et al (2007, p.143) “a forma de comunicar a estratégia é o principal objectivo para o desenho e a selecção dos indicadores. Assim como cada estratégia é única, os indicadores e o BSC devem ser únicos também.”

Cada subgrupo deverá preocupar-se em definir uma lista de objetivos para a perspectiva que representa; descrever os indicadores para cada objetivo; ilustrar a forma como podem ser quantificados e mostrados os indicadores; e apresentar um modelo gráfico sobre a relação dos indicadores dentro da perspectiva e com as restantes (Kaplan & Norton, 1997).

#### **Tarefa 7 – Segunda Série de Reuniões com os Gestores de Topo**

Kaplan & Norton (1997,p. 321) referem que “nestas reuniões devem incluir os gestores de topo e quadros intermédios. Todos devem debater a visão, a estratégia e os objectivos e indicadores experimentais da organização para o BSC.”

Os resultados dos subgrupos devem ser apresentados pelo seu líder, ficando este comprometido com os resultados a obter. No final das reuniões, deve-se comunicar a todos os funcionários da unidade de negócio quais são os objetivos a atingir. Em segundo plano,

deve-se incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos.

#### **4.º Passo: Construção de um Plano de Implementação**

##### **Tarefa 8 – Desenvolvimento do Plano de Implementação**

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.322), nesta fase “uma nova equipa, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas superação e desenvolverá um plano de implementação para o BSC.”

Estes autores consideram que esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o BSC a toda a organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas.

##### **Tarefa 9 – Terceira Série de Reuniões com os Gestores de Topo**

Esta última série de reuniões deve permitir uma decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nas duas primeiras reuniões, mas também deve avaliar as metas propostas pela equipa de implementação (Kaplan & Norton, 1997).

Como resultado final, os gestores de topo deverão chegar a um acordo em relação ao programa de implementação que terá por objetivo comunicar o BSC aos colaboradores, integrá-lo na filosofia de gestão e desenvolver um sistema de informação para o apoiar.

##### **Tarefa 10 – Ultimar o Plano de Implementação**

Para criar valor, o BSC deve ser integrado no sistema de gestão da organização. Assim, é necessário elaborar “um plano de actuação escalonado, baseado na melhor informação disponível para que a agenda resultante seja consistente com as prioridades do BSC” (Gomes et. al, 2007, p.144).

Kaplan & Norton (1997) consideram que partindo do pressuposto que a organização possui uma estratégia formulada e uma análise do meio envolvente, a implementação do BSC poderá ser feita num período de dezasseis semanas.

Pode-se verificar um projeto típico de introdução do BSC no quadro seguinte (Quadro 2). O arquiteto e os consultores devem monitorar este cronograma para que o prazo não seja ultrapassado.

**Quadro 1** - Um cronograma típico para o BSC

Actividades \ Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15
<b>I. Arquitectura do programa de medição</b> 1. Escolha da unidade organizacional 2. Identificar as relações entre a unidade e a corporação														
	Planeamento do projecto													
<b>II. Definição dos objectivos estratégicos</b> 3. Primeira serie de entrevistas 4. Sessão de síntese 5. Primeira serie de reuniões com os gestores														
<b>III. Escolha dos indicadores estratégicos</b> 6. Reuniões dos subgrupos 7. segunda serie de reuniões com os gestores														
<b>IV. Elaboração do plano de implementação</b> 8. Desenvolvimento do plano de implementação 9. terceira serie de reuniões com os gestores 10. Ultimo pala de implementação														

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.323)

Um dos benefícios de se estender o projeto por um período de dezasseis semanas é o facto de os gestores de topo terem tempo entre os eventos programados, para considerar e refletir sobre a estrutura evolutiva do BSC e a estratégia, o sistema de informação e, mais importante, os processos de gestão que ele representará.

O envolvimento do líder é grande no início desta programação, até aproximadamente a sexta semana, quando é realizada a primeira reunião com os gestores de topo. Na segunda parte, os gestores de topo devem assumir mais responsabilidades para desenvolvimento de BSC.

O líder passa a desempenhar um papel de facilitador, auxiliando a programar reuniões do subgrupo e prestando assistência na realização destas reuniões. Quanto mais responsabilidades assumirem as equipas de gestão, maior é a probabilidade do projeto ter êxito.

#### **2.4.1.2 Recomendações Relativas à Implementação do Balanced Scorecard**

Kaplan & Norton (1992, 1996a, 2000, 2001a) defendem que o BSC promove a aprendizagem estratégica dos gestores, orientando para um melhor desempenho de longo prazo.

Adicionalmente, desde que o BSC foi introduzido, muitos livros e artigos têm sido publicados sobre a teoria e prática deste conceito, ilustrando com casos de implementação bem-sucedidos em diferentes áreas de atividade empresarial.

Deste modo, para além de Kaplan e Norton, muitos outros autores têm vindo a aconselhar fortemente a sua implementação, defendendo, por exemplo, que o BSC se encontra "among the most significant developments in management accounting" (Atkinson et al, 1997, p.94), ou concluindo que o BSC "é um bem essencial para as organizações actuais" (Mooraj, Oyon & Hostettler 1999, p.489). Ou "o conceito é uma ajuda essencial no processo de se chegar a uma visão compartilhada do ambiente de negócios e da sociedade. Ele também fornece uma nova base para o controle estratégico" (Olve, Roy & Wetter, 2000, p.11). E ainda defendendo que "scorecards e mapas estratégicos serão utilizados como uma linguagem organizações comum para discutir a lógica por trás das acções" (Olve, Petri, Roy & Roy, 2003, p.290).

Mediante o número considerável de recomendações e casos de sucesso reportados, existem também algumas evidências acerca da grande penetração do BSC nas organizações.

Algumas investigações recentes mostram mesmo que, nas respetivas áreas geográficas, o BSC é neste momento o sistema de controlo de desempenho mais utilizado, tendo sido adotado por cerca de 57% das organizações do Reino Unido, 46% dos Estados Unidos da América, 28% na Alemanha e Áustria. (Rugby, 2001; Speckbacher et al, 2003). E segundo os resultados destas pesquisas, grande parte das organizações que usam o BSC estão satisfeitas.

No entanto, antes da sua implementação, as empresas devem fazer uma cuidada análise da relação custo-benefício essencial à sua adoção.

Santos (2008, pp.444-446) defende que esta relação pode não ser clara, suscitando dúvidas que "aumentarão de acordo com a complexidade da organização (em termos de diversidade de negócio, segmentos de mercado, de produtos e serviços, de actividades e processos assegurados, etc.) e quanto maior for o número dos seus objectivos indicadores de iniciativas."

Por isso, após a realização da sugerida análise custo-benefício, e uma vez assegurados os recursos indispensáveis, a empresa tem de procurar, principalmente, evitar alguns riscos que podem comprometer, de forma irremediável, o êxito deste empreendimento. Dada a natureza transversal, a amplitude e a profundidade das alterações que determina e a necessidade de ser adaptado às necessidades específicas de cada organização, não existe uma «única melhor forma» de implementar um sistema de gestão estratégica como o BSC.



Desta forma, existem algumas recomendações, cuja observância pode melhorar substancialmente as probabilidades de sucesso na implementação desse instrumento de gestão (Kaplan & Norton, 1997, p.323):

1. Assegurar o envolvimento, compromisso e determinação da gestão de topo da organização, ao longo de todo o processo;
2. Constituir uma equipa interna de BSC à qual deve ser dada a formação adequada e um consultor externo especialista em BSC;
3. Resistir à tentação de adotar uma metodologia de implementação de âmbito excessivamente alargada, sem primeiro cuidar de efetuarla e testá-la numa unidade piloto, como explicitamente recomendam os mentores originais deste modelo;
4. Compreender a implementação do BSC como processo de mudança cultural, e não apenas como implementação de mais um instrumento de gestão, o que implica a sua aceitação como elemento estruturante da própria cultura organizacional;
5. Implementar um sistema de gestão de competências intimamente relacionado com o sistema de gestão de recursos humanos, com o objetivo de assegurar a sua disponibilidade dentro da organização, quer por via do desenvolvimento interno de competências através da formação, quer por via de recrutamento externo;
6. Assegurar o alinhamento de toda a organização em torno da estratégia, designadamente através do desdobramento, em cascata, e de forma sucessiva, do BSC global em BSC das divisões, unidades de negócios e de apoio, equipas, e indivíduos.
7. Implementar uma política de comunicação capaz de promover e disseminar o conhecimento e compreensão relativamente ao BSC, suscetível de potenciar a compreensão, aceitação, envolvimento, compromisso e empenho dos membros da organização, no respetivo processo de implementação;
8. Procurar articular o BSC, de forma gradual e coerente, com os demais processos e sistemas de gestão da organização, e explorar as sinergias, complementaridades e efeitos positivos que possam ser obtidos no relacionamento com outras iniciativas eventualmente em curso;
9. Adotar como critério de seleção dos objetivos e indicadores a utilizar, a relevância, a exequibilidade e mensurabilidade e, em especial, restringir o seu número ao mínimo indispensável;

10. Implementar, frequentemente, iniciativas simples e localizadas, com resultados quase imediatos, com vista a manter o entusiasmo e, consequentemente, o adequado nível de envolvimento e motivação dos colaboradores no processo;
11. Tentar, sempre que possível, obter consensos e apostar de forma determinada na comunicação e formação;
12. Procurar adaptar o modelo de gestão estratégica do BSC às características e necessidades específicas e únicas da organização.
13. Não menosprezar o acréscimo de carga administrativa associada à implementação do BSC e, sobretudo, à gestão quotidiana deste modelo de gestão estratégica – trata-se de investimento adicional a recuperar com as vantagens que se almejam alcançar.

#### **2.4.2 Investigações sobre o Impacto do *Balanced Scorecard* no Desempenho Empresarial**

Ittner & Larcker (1998, pp.223-224) referem que as "consequências de uso e desempenho destes [BSC] medidos parecem ser afetados por estratégias organizacionais e os fatores estruturais e ambientais enfrentados pela organização." Desta forma "pesquisas futuras podem trazer uma contribuição significativa, fornecendo evidências sobre as variáveis de contingência que afetam a capacidade preditiva de adoção, e desempenho de várias medidas não financeiras e balanced scorecards."

Não obstante a chamada de atenção destes autores, não existem muitos estudos empíricos que suportem a afirmação sobre os impactos positivos do BSC quer na aprendizagem quer no desempenho.

##### **2.4.2.1 Pesquisas que Mostraram um Efeito Positivo**

Os resultados obtidos em algumas pesquisas que estudaram a influência da utilização da abordagem BSC no desempenho empresarial sugerem que a adoção do BSC tem um impacto positivo.

Frigo & Krumwiede (1999) identificaram como efeito positivo do BSC no funcionamento das organizações, o fato de conferir uma melhoria do desempenho através de um processo de decisão mais equilibrado.

Numa pesquisa que incidiu sobre 66 empresas australianas, Hoque & James (2000) descobriram que a utilização do BSC estava associada a melhores níveis de desempenho.

No mesmo sentido, num estudo acerca do desempenho relativo de diferentes unidades (balcões) de um banco americano, Davis & Albright (2004) verificaram que aquelas que utilizavam o BSC, comparativamente às que usavam sistema tradicionais, mostravam um melhor desempenho.

Para além do impacto no desempenho económico, outras pesquisas mostraram outros benefícios.

Assim, numa pesquisa baseada em informação recolhida de uma cadeia de lojas de conveniência, Campbell, Kulp & Narayanan (2003) mostraram que os indicadores de desempenho e as ligações entre eles podiam ser úteis para analisar e rever a estratégia da empresa.

Malina & Selto (2001), com base em entrevistas e informações recolhidas de diversas divisões de uma grande empresa industrial, obtiveram resultados que evidenciaram a efetividade do BSC não só como um sistema de planeamento e controlo de gestão, mas também como uma ferramenta de comunicação de estratégia.

Numa pesquisa baseada em respostas de diretores gerais de 254 empresas alemãs, Sandt, Schaeffer & Weber (2001) descobriram que o sistema de controlo de desempenho do BSC proporcionava uma maior satisfação aos gestores na tarefa de planeamento e controlo de desempenho de gestão.

Numa pesquisa que incidiu sobre uma cadeia de hotéis, Banker, Pottere & Srinivasan (2000), mostraram que a utilização de um sistema de desempenho BSC conduziu a um incremento da satisfação dos clientes através da implementação de um sistema de incentivos baseados em indicadores não financeiros.

#### **2.4.2.2 Pesquisas que não Mostraram um Efeito Positivo**

Numa pesquisa que incidiu sobre 140 empresas financeiras americanas, Ittner & Larcker (2003) examinaram a relação entre as características do sistema de controlo de desempenho estratégico e económico e verificaram que as empresas que utilizavam o BSC experimentavam uma maior satisfação na utilização do sistema de controlo de desempenho estratégico, mas não exibiam melhor desempenho económico.

Esta pesquisa revela que, apesar de recentes publicações promoverem os benefícios do BSC no que concerne ao incremento do valor económico, nem sempre são encontradas evidências de que estes níveis mais elevados de satisfação se traduzem num melhor desempenho financeiro.

Em segundo lugar, as estatísticas descritivas sobre o uso das categorias de desempenho medidas e praticadas na modelagem de negócios por adotantes e não-

adotantes de BSC indicam que muitas empresas que afirmam ter implementado esta técnica não adotaram integralmente prescrições Kaplan e Norton.

Maiga & Jacobs (2003) desenvolveram um estudo empírico sobre o impacto no desempenho da utilização das abordagens BSC e ABC (Custeio baseado em Atividade), mediante o envio de questionários a empresas. Os resultados obtidos do tratamento dos 83 questionários devolvidos, não permitiram concluir sobre o impacto do BSC no desempenho, embora sugerissem alguma complementaridade com a abordagem do ABC.

Na investigação empírica conduzido por Hendricks, Menor & Wiedman (2004), que envolveu a resposta de 179 empresas canadianas, os autores não encontraram um impacto considerável da implementação da abordagem BSC no desempenho. Os “testes preliminares sobre um subconjunto da amostra global não revelaram melhorias significativas de desempenho em ROS ou ROA depois da implementação.” No entanto, os autores consideraram que “não houve esforço suficiente na investigação antes da implementação do BSC.” (Hendricks, Menor & Wiedman, 2004, p.6).

Braam & Nijssen (2004), com base nas respostas de 41 empresas *Business to Business*, desenvolveram uma pesquisa sobre a influência da utilização do BSC no desempenho empresarial com o propósito de melhor compreender quais as formas mais efetivas de conceber e utilizar esta abordagem. Os autores testaram duas formas de utilizar a abordagem BSC. A primeira consistiu na utilização do BSC apenas como um sistema de controlo de desempenho, onde a informação de gestão era reportada com base num conjunto de indicadores definidos segundo as quatro perspetivas do BSC. Na segunda, utilizaram a abordagem estratégica completa do BSC, conforme recomendação de Kaplan & Norton (2001a). Os resultados empíricos obtidos pelos autores mostram que a adoção do BSC apenas como um sistema de controlo de desempenho não implica automaticamente o seu aumento.

Pelo contrário, as empresas observadas que adotaram o BSC nesta forma de utilização apresentavam em média um pior desempenho. Por outro lado, Braam & Nijssen (2004) verificaram que quando o BSC era utilizado na forma completa, isto é, como uma ferramenta de gestão estratégica e de desempenho (*strategy-focused-BSC*), a adoção do BSC influenciava positivamente o desempenho.

#### **2.4.2.3 Pesquisas Baseadas em Simulação**

Muitas das pesquisas mencionadas anteriormente apresentam algumas limitações, na medida em que se suportam em questionários enviados a empresas. O problema inerente a este método, consiste em não existir normalmente um controlo perfeito sobre as

variáveis independentes e dependentes, nomeadamente se as empresas efetivamente utilizam o BSC na forma como reportam, ou se existem muitas outras variáveis não consideradas e que eventualmente também tenham impacto no desempenho.

Uma forma de ultrapassar estas desvantagens, consiste em basear a pesquisa em experiências laboratoriais, através da simulação de gestão empresarial. Alguns estudos empíricos baseados em simulação foram desenvolvidos com o objetivo de testar os efeitos da utilização do sistema de controlo de desempenho do BSC no desempenho empresarial.

Assim, Ritchie-Dunham (2001) numa experiência de simulação em que sujeitos interagiam com um simulador baseado num modelo de dinâmica de sistemas, observou que a variável “semelhança da estrutura dos modelos mentais” dos sujeitos relativamente à estrutura do simulador, mediava positivamente o impacto da utilização do BSC como um sistema de controlo de desempenho neste fator.

Ou seja, a utilização do BSC como um sistema de controlo de desempenho, cuja estrutura de indicadores era mais semelhante à estrutura do sistema empresarial em causa, influenciava positivamente a semelhança dos modelos mentais, e esta variável influenciava positivamente o desempenho.

Também Strohhecker (2007) desenvolveu uma experiência de simulação com o objetivo de explorar o impacto no desempenho da gestão através da utilização da informação de controlo do BSC. Os resultados deste estudo sugerem igualmente que a utilização do BSC como um sistema de controlo de gestão tem uma influência positiva no desempenho.

Capelo & Dias (2009) desenvolveram uma pesquisa baseada em simulação, com o objetivo de testar algumas hipóteses relacionadas com o impacto da forma de utilização da abordagem do BSC na aprendizagem e desempenho dos gestores. Este estudo revelou que a utilização do BSC como um sistema de controlo de desempenho não promove a aprendizagem e desempenho dos gestores. No entanto, quando o sistema de controlo de desempenho era utilizado em combinação com a revisão do ME, observava-se um forte impacto na aprendizagem e desempenho dos gestores.

## **2.5 Como Melhorar a Eficácia do *Balanced Scorecard*?**

Para se alcançar melhores resultados na eficácia do BSC, as empresas ou organizações terão que ter em consideração um conjunto medidas e indicadores. O BSC deve ser usado para Implementar a estratégia planeada, mas também para apoiar a revisão e mudança da estratégia e para suscitar a formação de estratégias emergentes.

A estratégia delineada através do mapa estratégico deve ser bem estudada e bem explicada em elementos concretos e de fácil entendimento pelas equipas de gestão envolvente no projeto do BSC.

Para melhorar a eficácia há que ter em atenção um conjunto de medidas:

- Necessidade incontornável de assegurar o envolvimento, empenho e determinação da gestão de topo no processo e, bem assim, o envolvimento das chefias operacionais e dos colaboradores mais de perto ligados ao mercado, que são, em última instância, quem melhor conhece a indústria e, concomitantemente, os responsáveis pela execução da estratégia no terreno (Wilson, 1984).
- A especial relevância, de resto, a opinião expressa, propósito, por (Reis & Trout, 1986), para quem “apenas um general com um íntimo e profundo conhecimento do que acontece no campo de batalha esta em posição de desenvolver uma estratégia eficaz”.
- O cuidado que deve existir na promoção de um clima motivador, participativo e favorável à mudança, estimulando as contribuições intuitivas e criativas dos membros da organização, e desenvolvendo um sistema de recompensa, suscetível de incentivar as contribuições individuais e coletivas para o desempenho organizacional.
- A necessidade de assegurar, às pessoas envolvidas, uma adequada formação e eficazes sistemas de comunicação.
- A importância de que se reveste a obtenção da informação quantitativa e qualitativa relevante complementada e atempada, que se figure suficiente para suportar as orientações estratégica a definir.
- A importância da definição (e comunicação aos envolvidos) do calendário para o desenvolvimento do processo.
- A necessidade de simplificar e flexibilizar o processo (de acordo com princípio KISS), de molde a permitir uma rápida e eficaz adaptação da organização as alterações do meio envolvente.
- O entendimento de todo o processo como meio de assegurar á organização a obtenção e sustentação de vantagens competitivas, e não como fim em si mesmo.
- O gestor do projeto de implementação do BSC, deve definir a unidade de negócio adequada para implementar o BSC depois de ter consultado os gestores de topo.

- É necessário que realize entrevistas com os principais gestores nos níveis divisional e corporativo para conhecer a unidade em causa (objetivos financeiros, rentabilidade, crescimento, etc.);
- Temas organizacionais decisivos (meio envolvente, qualidade, competitividade, etc.);
- Relações com as restantes unidades” (Gomes et al, 2007, p. 140).
- Após análise do gestor, o líder deve fazer entrevistas de aproximadamente 90 minutos para cada um deles, seguindo um roteiro igual para todos os gestores, evitando assim uma análise confusa entre as unidades. É também de referir que toda esta análise deve ser feita não só pelo “arquiteto”, mas também por toda a equipa que lidera.
- O líder deve trabalhar com subgrupos individuais durante varias reuniões, cada subgrupo. (Kaplan & Norton, 1997, p. 319).
- Aprimorar a exposição dos objetivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo (Kaplan & Norton, 1997, p. 319).
- Para cada objetivo, identificar o indicador que melhor reconheçam e comuniquem a intenção do objetivo (Kaplan & Norton, 1997, p. 319).
- Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias, bem como ele deve ser obtido (Kaplan & Norton, 1997, p. 319).
- Deve-se identificar as relações entre os indicadores de cada perspetiva bem como entre eles e os das restantes (Kaplan & Norton, 1997, p. 319).
- Deve-se incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos.

### **2.5.1 Porque Falham Algumas Implementações do BSC**

A desajustada definição e aplicação dos indicadores de desempenho tem sido indicada por alguns autores, como a razão fundamental do fracasso da utilização do BSC (Lingle & Schiemann, 1996; Stivers et al, 1998; Ittner & Larcker, 1998; 2003; Olve, Roy & Wetter, 2000).

Stivers et al (1998), numa investigação que efetivaram sobre a aplicação de indicadores não financeiros, fundamentada em questionários expostos a gestores de topo

de 300 empresas dos Estados Unidos e Canadá, apuraram que os indicadores empregados eram essencialmente alusivos à perspectiva dos clientes, e que muitos desses indicadores não eram verdadeiramente usufruídos na gestão de topo. Estes autores observaram que “a maior parte das empresas” coletavam dados que não eram “utilizado pelos gestores no processo de planejamento”, concluindo que possivelmente os gestores precisavam “de ajuda para aprender a usar a informação no processo de planejamento estratégico.” (Stivers et al, 1998, p.49).

Ittner & Larcker (1998, p.218), como desfecho de uma investigação fundamentada nos esclarecimentos de diretores de qualidade de 27 empresas, verificaram que apenas 29% das empresas inquiridas conseguiram realizar uma relação direta entre os indicadores financeiros e os indicadores de qualidade, mas que 74% tinham necessidade de demonstrar as consequências financeiras das suas iniciativas.

No âmbito de uma investigação com o intuito de averiguar as diretrizes utilizadas na aplicação do BSC nas organizações, fundamentada em entrevistas a 17 empresas finlandesas que adotaram o BSC, Malmi (2001) analisou que o BSC era utilizado de duas formas: como método para gestão por objetivos, ou como um sistema de informação. Esta pesquisa mostrou igualmente que o conceito de ligar os indicadores numa cadeia de causa-efeito, não era aplicado nem bem compreendido pelas empresas pesquisadas.

Na sequência desta constatação, Malmi (2001, p.217) aludiu que “as medidas resultantes e perspectivas são bastante independentes, sem sugerir lógica de causa-efeito.” Alias, “a questão de se adaptar o BSC é uma tentativa de construir medidas baseadas em causa presumida e o relacionamento com o efeito tem um impacto sobre as estratégias das organizações que deve ser estudada.”

De igual modo, a pesquisa dirigida por Speckbacher et al (2003), com base nas respostas a um questionário de 174 empresas da Alemanha e Áustria, mostrou que cerca de metade das empresas que usavam o BSC, não identificavam os indicadores em cadeias de relação causa-efeito, mas, por outro lado, mais de dois terços ligavam o BSC a sistemas de recompensa de recursos humanos. “Curiosamente, mais de dois terços dos usuários vinculavam seus sistemas de recompensa ao BSC, o que prova que muitas empresas não veem as cadeias de causa-efeito como um pré-requisito para um sistema de recompensa BSC.” (Speckbacher et al, 2003, p.381).

Ittner & Larcker (2003) identificaram também determinados lapsos cometidos na definição e aplicação dos indicadores de desempenho, tais como: indicadores não articulados com a estratégia; indicadores não relacionados com o desempenho financeiro futuro; as relações causais entre os indicadores não são sistematicamente validadas; e medições incorretas.



Estes autores, numa pesquisa de 157 empresas, verificaram que apenas 23% tinham construído de forma consistente modelos de relações de causa-efeito. “No entanto, aqueles 23%, em média, tiveram ROE 2,95% maior do que as empresas que não utilizam modelos causais “ (Ittner & Larcker, 2003, p.91). Assim, concluíram que apenas algumas das organizações inquiridas produziam e experimentavam, de forma consistente, modelos causais para suportar a definição dos indicadores de desempenho, e que essas organizações apresentavam um melhor desempenho.

Alguns autores referem também que uma das causas do insucesso é a complexidade dinâmica própria dos sistemas empresariais (Roy & Roy, 2000; Akkermans & Van Oorschot, 2005).

Este facto deve-se à importância que muitos sistemas empresariais dão à relação entre os indicadores indutores do desempenho e às outras variáveis que se relacionam, direta e indirectamente, numa rede complexa de interligações, cuja evolução no tempo não é óbvia para os decisores, nomeadamente devido à falta de linearidade; à subjetividade, como sucede no tratamento dos recursos intangíveis; aos efeitos de retorno ou “*feedback*”; e, aos atrasos entre ações e respostas.

Como forma de ultrapassar estas limitações da conceção e utilização do BSC, alguns autores (Akkermans & Van Oorschot, 2005) têm vindo a propor metodologias baseadas em ferramentas da dinâmica de sistemas.

### **2.5.2 A compreensão dos princípios do *Balanced Scorecard***

O BSC é um sistema de controlo de desempenho muito utilizado, tendo sido adotado por vários países. Segundo os resultados destas pesquisas, grande parte das organizações que usam o BSC estão satisfeitas.

No entanto, antes da sua implementação, as empresas devem fazer uma cuidada análise da relação custo-benefício essencial à sua adoção.

Através do número considerável de recomendações e casos de sucesso reportados existem também algumas evidências acerca da grande penetração do BSC nas organizações.

A desajustada definição e aplicação dos indicadores de desempenho tem sido uma das razões primordiais do fracasso da utilização do BSC.

Também foi observado que a maior parte das empresas coletava dados que não eram utilizados pelos gestores no processo de planeamento, concluindo que possivelmente

os gestores precisavam de ajuda para aprender a usar a informação no processo de planeamento estratégico.

Foi identificado como efeito positivo do BSC no funcionamento das organizações, o facto de conferir uma melhoria do desempenho através de um processo de decisão mais equilibrado.

Para finalizar, a utilização do BSC, por si só, como um sistema de controlo de desempenho não promove a aprendizagem e desempenho dos gestores. No entanto, quando o sistema de controlo de desempenho é utilizado em combinação com a revisão do ME, observava-se um forte impacto na aprendizagem e desempenho dos mesmos.

## **Capítulo 3**

### **Metodologia**

---

### **3.1 Questões da Investigação**

Em linha com o raciocínio descrito anteriormente, importa relembrar as questões de investigação a serem desenvolvidas ao longo da análise. Serão as seguintes:

**Questão 1-** Será que os Gestores compreenderam os princípios da abordagem do *Balanced Scorecard*?

**Questão 2-** Será que o *Balanced Scorecard* é adequadamente concebido, desenvolvido e utilizado?

Para responder a estas questões chave, deve de ser desenvolvido um estudo sobre as fases do ciclo de vida do BSC na empresa, sendo a preocupação principal, em termos de investigação, verificar se o BSC constituiu algum benefício no processo de mudança organizacional da mesma.

Deste modo, para além de uma análise face à utilidade e o desenvolvimento adequado do BSC, também se deverá saber se os gestores compreenderam os princípios da abordagem do BSC, procura-se explicar, o porquê de possíveis dificuldades de implementação da estratégia na presente oportunidade de investigação.

Por outro lado é importante perceber se o BSC foi adequadamente concebido, desenvolvido e utilizado, garantido um bom desempenho do mesmo.

As respostas a estas questões, tal como se verificará mais a frente, ao longo da investigação, poderão justificar os benefícios que o BSC trouxe à empresa, como por exemplo a melhoria considerável a nível de desempenho.

### **3.2 Metodologia da Investigação**

O método utilizado na presente dissertação vai ser o estudo de caso. O estudo de caso é uma abordagem metodológica que permite analisar com intensidade e profundidade diversos aspetos da empresa.

O estudo de caso implica o estudo de um fenómeno contemporâneo e um conhecimento profundo da realidade investigada e, como tal, recorre a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa e empírica (Yin, 2001).

### **3.2.1 Vantagem do Estudo de Caso**

- Produz informações de fácil entendimento, o que facilita a compreensão e a comunicação entre os pares;
- Foca pontos únicos que se perderiam num estudo de larga escala, o que pode sustentar a chave para compreender a situação em estudo;
- Relata com muito pormenor, a situação em estudo, o que proporciona uma maior compreensão da realidade;
- O conhecimento que origina pode ser aplicado em outros casos similares, podendo servir de suporte à interpretação dos mesmos;
- Pode ser implementado por um único investigador.

### **3.2.2 Limitações do estudo de caso**

- Falta de objetividade (perspetiva do investigador);
- Projeto alongado no tempo, o que nem sempre é executável em termos práticos ou financeiros;
- Manipulação inconsciente de dados (observador/observados);
- Os resultados não são generalizáveis;
- Assegurar a validade interna constitui um problema a que o investigador tem de estar sempre atento

## **3.3 Plano para o Desenvolvimento do Estudo de Caso**

Foi elaborado um estudo do empírico na empresa baseado nas fases do ciclo de vida do BSC, analisando diversos aspectos do seu desenvolvimento.

O BSC desenvolve-se em três fases, a fase do pré-desenvolvimento que descreve o total envolvimento de toda a equipa e o empenho total na contribuição do êxito da estratégia na empresa. Segue-se a fase de desenvolvimento/implementação dos meios, processos e indicadores. E por último a fase de utilização e aprendizagem estratégica que consiste em descrever como foi efetivamente utilizado o BSC que contribuiu para a melhoria do desempenho e estratégia da empresa.

No decorrer deste estudo verificou-se algumas críticas e limitações do BSC, sobretudo por se tratar uma estratégia muito teórica que dificulta a sua compreensão e implementação por parte dos gestores.

Para o projeto desta investigação utilizaram-se como fontes: a entrevista, a recolha de dados e informações disponibilizadas no sítio da internet da organização.

### **3.3.1 As Fases do Ciclo de Vida do *Balanced Scorecard* na Empresa**

O ciclo de vida do BSC assenta em três fases importantes, que promovem o sucesso do mesmo.

#### **1º Fase - Pré-Desenvolvimento**

##### **a) Envolvimento da Gestão de Topo**

“Qual foi o grau de envolvimento da gestão do topo de acordo com a implementação e desenvolvimento do BSC?”

##### **b) Comunicação Interna**

“Foi efetuada a comunicação interna sobre o projeto do desenvolvimento do BSC?”

##### **c) Formação da Equipa de Trabalho do *Balanced Scorecard***

“Qual foi a formação recebida pela equipa sobre o BSC?”

##### **d) Apoio da Consulta Externa**

“Quais foram os benefícios e apoio da consulta externa?”

#### **2º Fase- Desenvolvimento/Implementação**

“Que meios e processos foram utilizados para a implementação e desenvolvimento do BSC?”

##### **a) Seleção de Indicadores.**

“Quais foram os indicadores utilizados pela empresa?”

##### **b) Obtenção de Consensos**

“Qual foi a forma de obtenção de consensos

### **3º Fase - Utilização**

“Qual foi o processo utilizado?”

### **4º Fase- Ciclo de Aprendizagem Estratégica**

“Qual foi o processo utilizado no ciclo de aprendizagem estratégia”?

## **Capítulo 4**

### **Estudo de Caso**

---



## **4.1 Caracterização do Setor**

Segundo Vasconcelos (2006), no contexto da estrutura industrial portuguesa, a Indústria Têxtil e de Vestuário (ITV) assume-se como uma das indústrias com maior representatividade, sendo fundamental para a economia, pois contribui de forma significativa para o Produto Interno Bruto (PIB) empregando uma porção significativa da mão-de-obra industrial.

No entanto, apesar de ser um setor maduro, é um pouco vulnerável, por ser fragmentado e estar sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, sendo o seu desempenho fortemente condicionado pelas flutuações da atividade económica mundial (Vasconcelos, 2006).

De acordo com a caracterização do setor apresentada pela Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, a Indústria Têxtil e de Vestuário é uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa. Esta representa 12% do total das exportações portuguesas; 23% do emprego da indústria transformadora; 9% do volume de negócios da indústria transformadora e 8% da produção da indústria transformadora.

Porém, fatores como aumento de juros, crescimento da economia e incentivos governamentais causam oscilações de curto prazo em investimentos no setor têxtil e vestuário.

Mesmo assim, as atividades ITV são realizadas por uma grande variedade de empreendedores, tais como grandes, médias e pequenas empresas, grupos de indivíduos, ou indivíduos que atuam por conta própria, sendo a contribuição de pequenas e médias empresas para o setor, incluindo indivíduos que trabalham por conta própria, muito significativa. Desta forma, a estrutura empresarial do setor do vestuário é muito ampla e diversificada, englobando grandes empresas multinacionais, empresas regionais, empresas especializadas e empresários em nome individual.

Atendendo a que uma parte significativa do que é produzido pelo setor envolve características únicas ou sob medida, estes projetos são facilmente replicados por apresentarem as mesmas características.

No entanto, segundo Fernandes (2004), apesar do investimento feito no contexto da indústria nacional, os ramos ligados à indústria do vestuário apresentam índices de intensidade de Investigação e Desenvolvimento (I&D) reduzidos, denotando uma maior aposta em fatores de inovação de materiais.

Este fato mostra a pouca importância que os investimentos em atividades de I&D têm tido nestes ramos, traduzindo-se assim, em baixos níveis de intensidade tecnológica.

O Estudo Sectorial feito pelo Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE) comprova esta ideia, afirmando que existem ainda muitas empresas, nomeadamente empresas de vestuário de pequena dimensão, que não fizeram qualquer aposta nesta área.

Em Portugal existe, de facto, um predomínio das empresas de pequena dimensão. À medida que aumenta a dimensão das empresas, sejam têxteis ou de vestuário, verifica-se um maior investimento em atividades de I&D (Estudo Sectorial, 2004).

Este investimento revela-se, por vezes, um assunto delicado, pois segundo Macieira (2008, p.6), a “experiência empresarial reconhece que as melhorias de qualidade implicam, muitas vezes, aumentos de custos que precisam de ser controlados rigorosamente para evitar que os produtos desenvolvidos sejam inviabilizados economicamente.”

Por conseguinte, embora a reestruturação produtiva do têxtil e vestuário esteja mais ligada à utilização de novas matérias-primas – com a utilização de matérias nobres - do que à introdução de novas máquinas, a velocidade e o ritmo de adoção dessas mudanças é bastante diferenciado nas diversas regiões do país, na utilização de novas tecnologias e de novas formas de gestão da força de trabalho. (Macieira, 2008)

Apesar disso, trata-se de um setor que tem registado uma dinâmica considerável, fruto dos fortes investimentos infraestruturais que nos últimos anos têm sido realizados. Este crescimento foi particularmente intenso nos últimos anos em que se registaram os prémios atribuídos aos artistas nacionais da moda e também a empresa que foi considerado um dos melhores, do mercado internacional do setor vestuário, o “Grupo Inditex”.

#### **4.1.1 Caracterização e Evolução da Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal**

Apesar da industrialização portuguesa ter ocorrido apenas nos finais século XVIII, Portugal sempre teve uma forte tradição no têxtil (Departamento de Engenharia Têxtil da Universidade do Minho, 2009).

De um modo geral, com a Revolução Industrial Inglesa apareceram novos produtos, como o algodão, e houve uma redução dos preços. Estes produtos fizeram concorrência direta com os têxteis portugueses, o que inviabilizou a produção interna, uma vez que, se por um lado, a importação de têxteis inviabilizava a produção manufatureira, por outro, a incapacidade desta em concorrer com a qualidade e preços do estrangeiro, estimulava a importação. Neste período em Portugal, predominavam pequenas oficinas e o trabalho era mal remunerado.

A indústria têxtil estabeleceu-se e progrediu em Portugal no fim das lutas liberais (1836), devido a investimentos particulares, que permitiram adquirir máquinas a vapor e acentuar a divisão técnica do trabalho.

Estas alterações verificaram-se, essencialmente, na indústria algodoeira e de lanifícios. Entre 1840 a 1860 verificou-se um avanço na indústria têxtil, no entanto, a maior parte da produção era ainda obtida de forma artesanal, resistindo à inovação (Portal Empresarial da Maia, 2006).

No século XIX assistiu-se a um desenvolvimento da indústria têxtil, particularmente no Vale do Ave, fomentado pela proteção pautal de 1821 e pelo reconhecimento das vantagens da localização das indústrias nas áreas rurais. Deste modo, no final do século havia uma produção satisfatória, mas apenas viável se protegida pela Proteção pautal e a introdução de taxas aduaneiras de modo a encarecer os produtos importados, salvaguardando os produtos internos. Aliado a esta situação, deu-se a conquista dos mercados coloniais, embora precários, mas inicialmente prometedores.

De acordo com Alves (2004), neste período, as exportações portuguesas tinham pouca importância, a não ser em momentos de conflito externo – como a 1ª Guerra Mundial (1914/1918), a Guerra Civil de Espanha (1936/1939) e a 2ª Guerra Mundial (1939-1944). Esta situação levou à expansão da indústria têxtil de algodão, no entanto, esta diminuía após o término dos conflitos.

Em 1931, foi instituído o regime de condicionamento industrial, incluindo a indústria têxtil algodoeira, com o decreto nº19354, com o objetivo de disciplinar, coordenar e proteger a indústria. Este diploma encontrava-se adaptado ao clima autoritário e ditatorial do Estado Novo.

Neste período, o algodão para as indústrias provinha das colónias, mas a sua produção era insuficiente e a importação era dificultada, o que obrigava as indústrias a trabalhar abaixo da sua capacidade (Alves, 2004). Esta situação só foi ultrapassada com o aparecimento das fibras sintéticas, nos anos 50/60.

Em 1960, a adesão de Portugal à Associação Europeia de Livre Comércio (AELC) permitiu a abertura ao exterior, tornando Portugal num dos maiores exportadores mundiais de têxteis e de vestuário, reconhecido pela sua excelente relação preço-qualidade. A alteração dos mercados coloniais pelos europeus consolidou-se após a Revolução 25 de Abril de 1974.

Os anos 80/90 ficam marcados pela adesão de Portugal à CEE (1986) e pela modernização do setor, através de apoios do Estado e da União Europeia.

Entre estes apoios salientam-se:

- O Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP), composto por sete programas e respetivos subprogramas agrupados nas seguintes áreas: infraestruturas de apoio à indústria; formação profissional; financiamento do investimento produtivo; missões de produtividade e qualidade industrial;
- o Programa para as Regiões Fortemente Dependentes das Indústrias Têxteis e do Vestuário (RETEX), que teve início em 1993, tendo por objetivo a modernização do tecido das empresas nas regiões particularmente afetadas pelo processo de reestruturação (Vasconcelos, 2006);
- a Iniciativa à Modernização da Indústria Têxtil (IMIT), programa cofinanciado pelo Estado Português e pela União Europeia, que resulta da necessidade de adaptar as indústrias têxteis portuguesas às novas exigências da situação internacional, devido ao aumento da concorrência, decorrente do estabelecimento dos acordos do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT, do inglês, *General Agreement on Tariffs and Trade*) (Vasconcelos, 2006).

#### **4.1.2 Caracterização da Empresa**

A Inditex trata-se de uma empresa com uma estrutura organizacional complexa, por isso importa fazer a sua caracterização mais profunda.

É um grupo Espanhol, que se apresenta como uma marca de *design* inovador, que vinda de uma pequena empresa familiar, transformou-se numa empresa internacional sólida. Pela sua evolução, fez uma revolução no setor da moda que obrigou outras empresas a repensar as suas estratégias.

Neste momento, a Inditex tem dez Empresas diferentes, com dez marcas diferentes sob a sua protecção: Zara para o segmento de classe média, Massimo Dutti para a classe média-alta, Pull&Bear para linha de vestuário casual; Kiddy, direccionada para o público infantil; Bershka orientada para um segmento feminino e masculino mais jovem; Stradivarius; Lefties; Oysho, dedicada à *lingerie*. Zara Home, especializada em artigos decoração; e Uterque, dedicada aos acessórios e vestuário mais clássico. Em 2000, a Inditex construiu a sua sede em Arteixo, La Coruna, Espanha, enquanto abria lojas em quatro novos países. A empresa pretende conquistar o mercado Asiático e Africano e manter a posição de líder nos mercados em países como: Holanda, Alemanha, Polónia, Arábia Saudita, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile e Uruguai.

Salienta-se que, neste momento, a Inditex tem lojas distribuídas em 72 países.

Em 2011 a empresa elaborou o relatório, que demonstrou os seus resultados referentes aos últimos anos, assim como as estratégias da empresa em relação à sustentabilidade económica e também as estratégias relativas à sociedade e aos seus clientes.

A empresa, em 2012, tornou pública a sua participação no compromisso “Descarga Zero” que contempla a eliminação de toda e qualquer emissão da indústria química perigosa, até 2020. Este acordo foi devido à preocupação acrescentada pelo ambiente e sua sustentabilidade. Com o seu cumprimento, tornou-se possível a consolidação de um fabrico têxtil seguro e fiável.

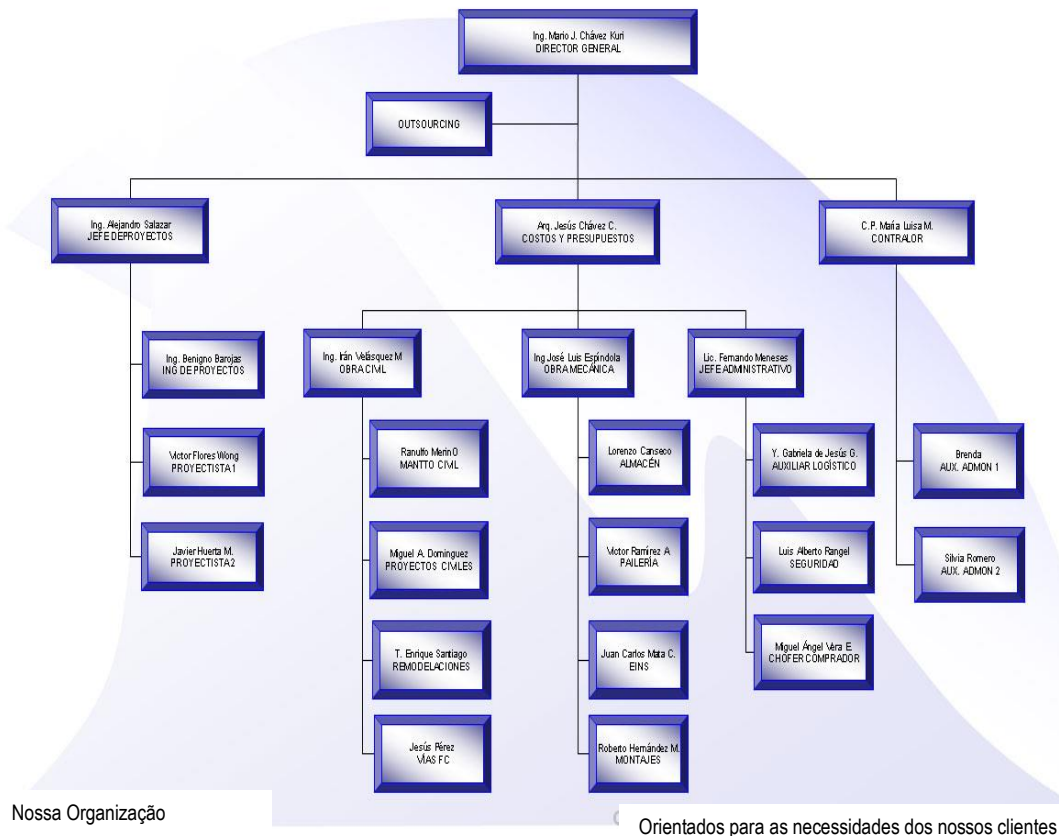
A Inditex é uma empresa cem por cento virada para o produto e com um enfoque claro na área comercial, muito além do puramente financeiro.

Os resultados que foram apresentados aos analistas investidores e aos gestores, por parte do presidente Pablo Isla, obtiveram bons números, apesar da recessão nos últimos meses do ano.

Através do mundo online ganharam mais capacidade de reacção e flexibilidade.

O grupo está comprometido com a gestão ética do processo da responsabilidade, perante todos os stakeholders. A empresa elaborou um documento que inclui, para além dos indicadores da empresa, também as suas metas: o governo corporativo (com um ênfase sobre o código de conduta e prática responsável), e quais as perspectivas para o futuro.

#### **4.1.2.1 Estrutura Organizacional de Grupo Inditex**



**Figura 8 – Estrutura Organizacional do Grupo Inditex**

Fonte: [www.inditex.com](http://www.inditex.com), acedido em 20 de setembro de 2013

A estrutura organizacional do Grupo Inditex é composta por vários departamentos corporativos e serviços centrais. As unidades do negócio e as áreas de suporte são partilhadas por todas as unidades negócio do Grupo.

Entre as áreas de apoio, que têm características compartilhadas por todas as unidades de negócio, encontra-se o departamento de bens, que é responsável pela escolha da localização e negociação da maioria das lojas e os departamentos logísticos que são responsáveis pela receção, armazenamento e distribuição aos estabelecimentos da roupa produzida.

Esta estrutura organizacional tem conseguido desenvolver um projeto e uma cadeia de produção flexível e eficiente.

## **4.2 Avaliação das Fases do Ciclo de Vida do *Balanced Scorecard***

Importa referir que logo no início da implementação identificou-se a questão da complexidade em encontrar indicadores acessíveis, de forma a possibilitarem informações viáveis e credíveis. Contudo, esta complexidade foi sendo acertada ao longo do tempo.

Visto que a empresa está enraizada em toda a Europa, continente Asiático, América e África, houve dificuldade em estabelecer uma estrutura que reportasse de forma abrangente a todos os níveis, de forma a garantir que a informação fosse rececionada e divulgada. Esta situação foi colmatada, recorrendo à solução SAP (Sistemas, Aplicações e Produtos em processamento de dados), tendo sido desenvolvido um modelo que compilasse e obtivesse de forma centralizada a informação.

A resolução desta limitação foi fundamental, pois a importância de um fluxo de informações correto e claro na organização é a chave para uma estratégia bem sucedida.

O principal resultado trazido pelo BSC para a empresa foi, de facto, uma otimização dos processos produtivos. O estabelecimento das metas do BSC foi visto como forma de as pessoas trabalharem com maior empenho, para a execução dos resultados.

A empresa assegurou ter orgulho na implementação do BSC porque contribuiu para o crescimento e volume de negócios, com a melhoria de quase todos os indicadores que revelam os níveis de rentabilidade funcional.

Segundo o Dr. Pablo Isla, Diretor Geral do Grupo, o BSC "ciclo de vida " permite saber em qualquer momento e em que fase se encontra o plano de execução da estratégia, pois permite que esta seja clara e mensurável, face às variáveis de contexto. Só assim se pode não só manter o foco na estratégica, evitando a tendência para dispersão por questões operacionais como também alinhar todo o grupo num objetivo comum.

Assim sendo, a partir da análise das questões da avaliação foi construído o ciclo de vida do BSC na empresa. A recolha de informação e respetivo cenário seguiu as fases apresentadas de seguida, onde são apresentados os principais aspetos analisados.

### **4.2.1 A Fase de Pré-Desenvolvimento**

Na fase do pré- desenvolvimento o grupo teve o total envolvimento, empenho e grande contribuição de toda equipa envolvida no BSC na empresa.

### **a) Envolvimento da Gestão de Topo**

“Qual foi o grau de envolvimento da gestão do topo de acordo com a implementação e desenvolvimento do BSC? “

O suporte assumido pela equipa de topo foi crucial para o sucesso da implementação do BSC, pois esta estava comprometida a apoiar o projeto e tudo fizeram para conseguir excelentes resultados.

Quanto ao empenho da gestão de topo neste projeto foi muito intenso, não só pelas competências e experiência que tinha neste domínio como também pela atitude pró-ativa relativamente à necessidade de mudança organizacional contínua, da qual o BSC é também um importante agente

### **b) Comunicação Interna**

“Foi efetuada a comunicação interna sobre o projeto do desenvolvimento do BSC?”

A empresa promoveu uma comunicação capaz baseada num plano de comunicação muito ambicioso. Esta iniciativa estratégica permitiu que houvesse um mix de comunicação específico que envolveu sessões de trabalho e comunicação com todos os intervenientes (chefias/colaboradores). Também se denotou a importância dos canais eletrónicos no êxito da implementação do BSC, pois a cultura de comunicação eletrónica na empresa é muito dinâmica e proporciona uma gestão apostada na transparência informativa. Ou seja, a boa comunicação potenciou uma boa compreensão, aceitação, envolvimento, compromisso e empenho de todos os membros da organização, no respetivo processo de implementação.

### **c) Formação da Equipa de Trabalho do *Balanced Scorecard***

“Qual foi a formação recebida pela equipa sobre o BSC?”

De acordo com o inspetor de RH, Doutor Bernardo, a empresa construiu uma equipa de BSC à qual foi dada formação adequada por um consultor especialista, na área.

A equipa formada era multifuncional e teve um papel fundamental na implementação do BSC, transformando-o numa ferramenta prática.

### **d) Apoio da Consulta Externa**

“Quais foram os benefícios e apoio da consulta externa?”



A empresa tinha alguma experiência na realização do BSC, mas foi preciso apoiar-se na consultoria externa, uma iniciativa da performance de Management. Este apoio permitiu garantir o sucesso da implementação, uma vez que tornou as medidas configuradas para a obtenção de resultados exequíveis e realistas e não apenas teorias perfeitas. Ou seja, a consultoria externa deu um grande contributo para o êxito do projeto BSC, no sentido de que a sua intervenção originou discussões profundas e conseguiram-se obter excelentes resultados.

#### **4.2.2 A Fase de Desenvolvimento/Implementação**

“Que meios e processos foram utilizados para a implementação e desenvolvimento do BSC?”

Nesta fase, o processo de mudança foi claramente centrado no desempenho global, mesmo assim houve alguma descontinuidade (melhorias nalguns departamentos, nomeadamente nos departamento mais críticos), registando-se algumas dificuldade de visões, objetivos e prioridades estratégicas, alinhados do topo até à base da empresa.

Atualmente não existe uma orientação clara para o desempenho global integrado, pelo que a empresa teve que desenvolver algum esforço adicional para identificar as prioridades estratégicas que exerceriam a tutela (um nível acima na estrutura) de forma a alinhar a sua missão, visão e estratégias com essas prioridades. Conclui-se que o BSC teve êxito porque houve um verdadeiro clima de confiança e união da equipa.

##### **a) Seleção de Indicadores.**

“Quais foram os indicadores utilizados pela empresa?”

Os indicadores escolhidos tiveram como base a chave da performance (KPI, do inglês, *Key Performance Indicator*).

De acordo com a informação do Doutor Bernardo, a empresa restringiu ao mínimo indispensável o número de indicadores e adaptou como critério de seleção, a relevância, a exequibilidade e a mensurabilidade.

Desta forma, a empresa utilizou no seu *scorecard* um conjunto de indicadores genéricos, tais como: rentabilidade, quota de mercado, satisfação do cliente e competência dos empregados.

Também se procurou melhorar a qualidade, reduzindo a percentagem de anomalia (indicador indutor).

A empresa teve atenção à medição, tentando perceber qual o impacto final da melhoria desses indicadores, em termos de rentabilidade financeira na empresa, satisfação dos *stakeholders* e alinhamento com a missão, a visão e os valores.

#### **b) Obtenção de Consensos**

“Qual foi a forma de obtenção de consensos?”

Sempre que foi possível, tentou-se obter consensos, apostando de forma determinada na comunicação e formação. Procurou-se adaptar o modelo de gestão estratégica do BSC às características e necessidades específicas e únicas da empresa.

#### **4.2.3 A Fase de Utilização e Ciclo de Aprendizagem Estratégica**

“Qual foi o processo utilizado no ciclo de aprendizagem estratégica?”

O grupo desenvolveu uma aprendizagem, que lhe permitiu rever e alterar estratégias, baseadas no comportamento do desempenho e *Benchmarking*. Esta aprendizagem começou a ser facilitada pelo BSC, que permitiu articular as metas financeiras de curto prazo e individuais no orçamento, com iniciativas realizadas nas outras três perspetivas.

O BSC foi utilizado como linguagem no grupo Inditex para discutir as lógicas por trás dos procedimentos.

De acordo com as informações do Doutor Bernardo, a empresa teve que fornecer uma nova base de controlo estratégico, através de *Scorecards*. O ME foi utilizado como uma linguagem comum para discutir a lógica por trás das ações, uma vez que disponibilizou a informação sobre a análise, formulação e implementação de estratégias de negócio, utilizando modernos cenários de aprendizagem e técnicas aplicadas criativas, complementados por dispositivos de apoio individuais e de grupo.

Concluiu-se também que a perspetiva de aprendizagem foi um excelente vetor de resultados, dado que teve como objetivo principal o aumento do nível agregado de conhecimento nas outras perspetivas, o que proporcionou melhores resultados financeiros e não financeiros. Assim, esta perspetiva constituiu a melhor base para rever e alterar estratégias.

Para que os proprietários/gestores da empresa, bem como os consultores/mentores aumentassem os seus conhecimentos foi adotado como prática o *Strategy-Train*, programa

que tem como objetivo apoiar os gestores da empresa e reforçar a sua capacidade de gestão empresarial em termos de planeamento estratégico.

Realizou-se este programa ambicioso para apoiar o desenvolvimento das capacidades de gestores/proprietários e de mentores/consultantes necessárias para competir com sucesso em mercados cada vez mais competitivos, dentro e fora da Europa.

Importa referir que existem três Percursos de Aprendizagem do *Strategy-Train*, mentor, individual e grupo, que se integram num conceito de formação holística.

O Percurso Individual concentra-se na aprendizagem individual, utilizando a plataforma e o material de apoio correspondente. Inclui os cinco módulos *Strategy-Train* e a ferramenta de diagnóstico. Grande parte da informação encontra-se neste percurso, incluindo o suporte teórico e o material de aprendizagem.

O conteúdo dos módulos está disponível numa plataforma eletrónica, de forma a permitir a aprendizagem a um ritmo próprio, que pode ser feita pela empresa. O material é apresentado de uma maneira muito concisa, concentrando-se na explicação dos conceitos mais centrais da formação em estratégia, preparando os participantes para os percursos Grupo e Mentor e fornecendo o conhecimento básico necessário. O percurso individual também pode ser usado como material de auto-aprendizagem, que está disponível no *website* do projeto *Strategy-Train*. Em si próprio, pode ser visto como um curso de introdução à gestão estratégica. Cada módulo aborda uma área específica da gestão estratégica

O Percurso Grupo inclui atividades em grupo de pares. A criação desses grupos é um elemento muito central no projeto *Strategy-Train*. Os grupos de pares devem ser constituídos por poucos elementos para permitir o apoio intensivo do mentor e o aprofundamento do intercâmbio de conhecimentos.

O percurso inclui três (ou quatro) seminários presenciais, onde os participantes podem melhorar o seu conhecimento sobre os conteúdos programáticos, mas também, e talvez ainda mais importante, desenvolver os seus planos estratégicos. O grupo também irá trocar contactos entre si para que os seus membros possam apoiar-se e recorrer uns aos outros. O apoio do grupo de pares também é facilitado através da troca de ideias e do *feedback* correspondente. Desta forma, os intervenientes podem aprender uns com os outros e as sinergias emergentes no processo de desenvolvimento da estratégia, podem ser otimizadas.

Por fim, o Percurso Mentor inclui atividades baseadas em consultoria e orientação diretas. Estas atividades incluem apenas o mentor e um gestor em particular, em reuniões face-a-face na empresa. Além disso, a fim de fornecer apoio e *feedback* personalizado ao longo do projeto *Strategy-Train*, o mentor celebra um contrato de aprendizagem com cada

um dos gestores, com base na ferramenta de diagnóstico, e apoia a empresa na formulação das suas estratégias específicas.

## **Capítulo 5**

### **Conclusão**

---

A importância da implementação do BSC está na necessidade de conduzir a gestão da organização de acordo com a estratégia organizacional delineada, uma vez que as preocupações principais estão relacionadas com o alinhamento estratégico dos processos de negócio, comunicação eficaz da estratégia e dos resultados da medição do desempenho, e a gestão da mudança (Matos & Ramos, 2009).

O BSC, com quase vinte anos de vida, passou por um grande progresso evolutivo, deixando de ser um simples quadro de indicadores relevantes para se tornar parte componente do modelo de gestão estratégica.

Segundo a teoria de Kaplan e Norton, o BSC é mais do que um conjunto de indicadores balanceados, é um modelo que subsidia a supervisão do desenvolvimento das organizações orientadas para a visão de futuro e os seus objetivos de longo prazo, a partir da interpretação da estratégia em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, garantindo uma gestão estratégica eficiente.

No sentido de caracterizar a implementação deste instrumento estratégico, a elaboração desta dissertação permitiu retirar determinadas conclusões relevantes que, de seguida, se apresentam.

Em primeiro lugar pode-se constatar que as organizações, para se manterem num mercado altamente competitivo e beneficiarem das oportunidades que lhes são capitalizadas, é imprescindível serem alvo de uma avaliação metódica e calculada do seu desempenho na obediência dos objetivos instituídos.

Porém, essa avaliação não pode limitar-se exclusivamente ao âmbito financeiro, enquanto este não tem em conta fatores relevantes como a inovação, flexibilidade, importância dos clientes, a preocupação com os colaboradores, ou seja todo o meio envolvente (*stakeholders*).

Desta forma, muitas empresas descobrem que não é difícil perceber o processo de projetar um sistema de medição, é mais fácil do que implementar, razão pela qual algumas iniciativas nesse sentido acabam por falhar, por razões diversas, entre as quais: a decisão sobre o que medir; falhas por causa de dificuldades de implementação; conflitos internos; falhas ao agir como ferramenta que comunica estratégia de negócio; e falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo.

Diante destas dúvidas, é claro que o BSC e os seus correspondentes sistemas de medição de desempenho poderão falhar, simplesmente pelo fato de o conjunto de medidas não fazer o menor sentido, não refletir sobre a estratégia da organização e não ajudar as pessoas a entender quais são as suas prioridades mais relevantes.

Naturalmente que, a resolução dos incidentes críticos acima enunciados, aumenta a possibilidade de sucesso da aplicação do BSC. Mas é importante que tenha a participação

de toda a organização, ou seja, as organizações mudam quando os colaboradores partilham as metas e os meios.

De igual forma a adaptação das abordagens *top – down*, torna-se imprescindível para que a medição seja fundamentada nos objetivos estratégico da empresa e encaminhada para o rumo certo.

Neste sentido, o instrumento do BSC tem vindo a ser utilizado com muito sucesso nas organizações, o que proporciona uma avaliação inclusiva do desempenho tanto a nível financeiro como não financeiro.

O principal objetivo deste trabalho de investigação científica consistiu em analisar a evolução, conceitos teóricos e os resultados alcançados pelo grupo (empresa) de Vestuário, com a implementação do BSC. Para isso, foi realizado uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, para o qual a empresa em análise se disponibilizou para uma reunião e vários contatos para a aquisição dos esclarecimentos pertinentes. A análise bibliográfica realizada permitiu concluir que o setor do Vestuário, apesar de ser um setor que lida com diversas variáveis, pode desenvolver e seguir a melhor estratégia através da medição de desempenho. Deste modo, será possível melhorar o planeamento das indústrias de têxtil, diminuir a margem de erro e a longo prazo dos custos de produção.

Da empresa estudada conclui-se que o envolvimento e a compreensão dos gestores de topo não foi suficiente, porque no início existiram algumas falhas de comunicação, que dificultaram o envolvimento integral dos gestores ao longo do projeto e que foram sendo solucionadas. Para superar as dificuldades encontradas, a empresa recorreu à consultoria externa que deu um grande contributo para o êxito do desenvolvimento e implementação do projeto de BSC, obtendo excelentes resultados.

Por outro lado, igualmente importante de salientar, é a questão relativa às de comunicação já referidas e porque os envolvidos do BSC da empresa não estavam suficientemente familiarizados com este instrumento para compreender, desenvolver e aplicar adequadamente a estratégia.

O motivo de escolha desta organização para o estudo de caso, deve-se ao fato de, por um lado, ser uma grande empresa, líder do mercado do Vestuário (Moda) na Europa, possuir um enorme prestígio a nível internacional e também por estar em contínuo processo de implementação. Por outro, a organização também se encontrava a desenvolver um conjunto alargado de estudos em matéria de estratégia, no sentido de melhorar o desempenho e o acompanhamento que permitisse aos gestores, monitorizar o processo industrial do vestuário adequadamente.

A elaboração do BSC funcionou como um estímulo para esta empresa, os objetivos e indicadores da perspetiva financeira foram definidos, tendo em conta a fase em que se encontra a empresa e as suas unidades de negócio.

A empresa assegurou ter orgulho na implementação do BSC, porque contribuiu para o crescimento e volume de negócios, com a melhoria de quase todos os indicadores que revelam os níveis de rentabilidade funcional. Embora encontre-se num processo de desenvolvimento deste instrumento de gestão, delineou-se um objetivo, a concluir num período de cinco anos, ou seja, através do programa “Ambição 2017” com início em 2012.

Comprova-se que a Indústria do Vestuário Europeia tem acompanhado pouco as tendências dos outros setores no que se refere à implementação e aplicação de sistemas de medição de desempenho nas organizações.

Esta é uma das principais causas dos elevados índices de fracasso que frequentemente se verificam, e que na prática se traduzem nas dilatações de custos e de prazos em relação às outras organizações.

O BSC pode também contribuir para o aumento de desempenho do setor, permitindo claramente uma melhoria contínua das organizações e dos seus processos através da confrontação e da avaliação de desempenho comparativamente às melhores práticas existentes no setor.

Como nota final, e apesar de algumas limitações, o BSC apresenta-se como uma potente e valiosa metodologia. Necessita apenas, na minha opinião, de ser um pouco mais acessível e simplificada, para que os executivos se sintam mais seguros na altura de decidirem a sua implementação e utilização de forma eficaz e eficiente.



## **Sugestões para investigações futuras**

A nível de sugestões de investigações futuras, dentro da área associada à presente oportunidade de investigação, sugere-se:

- Testar os indicadores-chave de desempenho propostos em algumas empresas de vestuário verificar se estão adequadamente definidos;
- Verificar a sua implementação e utilização realmente se traduz no aumento do desempenho das empresas das empresas;
- Investigar indicadores-chave para melhorar a contribuição do BSC nas empresas;
- Investigar os métodos quantitativos e qualitativos apropriados para identificar a efetiva contribuição do BSC para a consecução da estratégia;

## **Bibliografia**

- Alves, J. F. (2004). Cruzar os fios - a Fábrica Têxtil Riopole no contexto empresarial do Vale do Ave. *Estudos do Século XX*, 4, 437-468
- Asato, R.; Spinola, M. M.; Costa, I.; Silva, W. H. F. Alinhamento entre estratégia de negócios e melhoria de processos de software: um roteiro de implementação. *Produção*, v. 21, n. 2, p. 314-328, 2011
- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2009). *Caracterização do Sector*. Acedido a 6 de Abril de 2009 em <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18> ), 65–92.
- Braam, G. & Nijssen, E. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: a Note on the Dutch Experience. *Long Range Planning*, 37, 335-349.
- Capelo, C. & Dias, J. F. (2009). A System Dynamics-Based Simulation Experiment for Testing Mental Model and Performance Effects of Using the Balanced Scorecard. *System Dynamics Review*, 25, 1-34.
- Campbell, D., Kulp, S. & Narayanan, V. G. (2003). Store 24 – Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, Feb.
- Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal [CITEVE]. (2004). *Estudo Sectorial*. Vila Nova de Famalicão. Acedido a 5 de maio de 2009 em [http://www.iapmei.pt/resources/download/bbp-estudo\\_sectorial\\_textil.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/bbp-estudo_sectorial_textil.pdf)
- Di Serio, L. C.; Vasconcellos, M. A.. *Estratégia e competitividade empresarial inovação e criação de valor*. São Paulo: Saraiva 2009
- Departamento de Engenharia Têxtil da Universidade do Minho. (2010). *Historial do Têxtil em Portugal*. Acedido a 15 de Março de 2010 em <http://www.det.uminho.pt/pt.PT/geral/historial/>
- Fernandes, R. G. (2004). *Indústria, inovação e política industrial: o caso português*. I Jornadas de Geografia Económica, Instituto/Centro de Estudos Geográficos, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Comunicações, Coimbra
- Gelb, M. J. (2004). *How to Think Like Leonardo da Vinci*. New York: Random House

- Guerra, A. C. (2007). *Situação na Indústria Têxtil*. Intervenção do Secretário de Estado Adjunto da Indústria e da Inovação na Comissão dos Assuntos Económicos, Inovação e Desenvolvimento Regional da Assembleia da República, acerca do Relatório sobre a Indústria Têxtil. Portal do Governo (2007, 10 de Abril). Acedido a 26 de Abril de 2009 em [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt)
- Guerreiro, A., Kolarova, M., Lima, M. P. & Nunes, C. (2008). *Globalização e Relações Laborais: Análise dos sectores Têxtil*. Comunicação no VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Junho, 25-28, 2008, Lisboa. Acedido a 17 de Março de 2010 em <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/168.pdf>
- Hendricks, K., Menor, L. & Wiedman, C. (2004). The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? *Ivey Business Journal*, Nov/Dec, 1-7.
- Implementação do BSC para um negócio específico, definição de objetivos, apresentação de casos reais e exercícios. ComExito: Barueri, 2009. Módulo 05. Disponível em <[http://www.comexito.com.br/BSC/Treinamento\\_BSC\\_modulo5.pdf](http://www.comexito.com.br/BSC/Treinamento_BSC_modulo5.pdf)>. Acesso em 20 jun 2009.
- JORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. O Controlo da Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores, 8ª edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008.
- Ittner, C. & Larcker, D. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, Nov , 88-95.
- Kaplan; R. S & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston:Harvard Business School Press
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
- MARTINS, Tomas S.; CRUZ, June A.; DEL CORSO, Jansen. O impacto da implementação do Balanced Scorecard no desempenho financeiro. In: Gestão &Planejamento, Salvador v. 12, n. 1, p. 61-73 Jan/jun. 2011.
- Maiga, A. & Jacobs, F. (2003). Balanced Scorecard, Activity-Based Costing And Company Performance: An Empirical Analysis, *Journal of Managerial Issues*, 15 (3), 283-301.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2009). *Portugal Adopta o Maior Nível de Incentivos Fiscais na Europa para I&D nas Empresas*. Unidade de Missão de Inovação e Conhecimento, Agência para a Sociedade do Conhecimento. Acedido a

14 de abril de 2009 em [http://www.unic.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3214&Itemid=211](http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3214&Itemid=211)

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2007). *Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional*. Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

Ministério da Economia (2004) *Programa Dínamo, Dinamização dos Sectores Têxtil, Vestuário e Calçado*. Autor.

Niven, P. R. (2005) *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. New Jersey: Wiley & Sons Inc

Norton, D. P. & Russell, R. H. (2005). *Translate the Strategy into Operational Terms. Balanced Scorecard Report* (May–June 2005), 1–5

Oliveira, D. P. R..Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas. 25 ed. São Paulo: Atlas,2008. Planejamento estratégico através do Balanced Scorecard:

Olve, N., Petri, C. J., Roy; J & Roy, S. (2003). *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*. Chichester: John Wiley & Sons

Portal Empresarial da Maia (2006). *Indústria Têxtil em Portugal*. Acedido a 5 de maio de 2009 em [http://negócios.maiadigital.pt/hst/sector\\_actividade/têxtil\\_vestuário/caracterização/esboço](http://negócios.maiadigital.pt/hst/sector_actividade/têxtil_vestuário/caracterização/esboço)

Ritchie-Dunham, J. (2001). *Informing Mental Models for Strategic Decision Making with ERPs and the Balanced Scorecard: A Simulation – Based Experiment*. Proceedings of the 19th International Conference of the System Dynamics Society, Atlanta, Georgia, USA.

Rasila, H.; Johanna, A.; Nenonen, S. Using balanced scorecard in operationalising FM strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 12, n. 4, p. 279-288, 2010.

Russo, J. (2006) *Balanced Scorecard para PME*, Lidel, Lisboa

Schmidt, Paulo; Santos, José L.; MARTINS, Marco A.; Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno – teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008

Santos, R. A. (2006) *BSC em Portugal – Visão Estratégia e entusiasmo Gestão*

Strohhecker, J. (2007). *Does a balanced scorecard management cockpit increase strategy implementation performance?* Proceedings of the 25th International Conference of the System Dynamics Society, Boston, MA, USA.

Vasconcelos, E. (2006). Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário. Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior Nº2, Spinoff Académico, Universidade do Minho, Braga. Acedido a 6 de abril de 2009 em <http://foreigners.textovirtual.com/edit-value/analise-da-industria-textil-do-vestuario>.